

أ.د. محمد محمد إبراهيم

أستاذ التسويق وإدارة الأعمال
خبير استشاري في الإدارة
رئيس جامعة المنوفية "الأسبق"

الإنفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج



المدخل

للإصلاح الإداري للمؤسسات

أ. د. محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال
خبير استشاري في الإدارة
رئيس جامعة المنوفية " الأسبق "

الإنفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج

المدخل
للإصلاح الإداري للمؤسسات

يناير

٢٠١٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً. وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ »

صدق الله العظيم

سورة الرعد

الآية رقم ١٧

الفهرس

١ - فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم صفحة
١	منهجية الكتاب . تقديم عام	٩
٢	المحور الأول : السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العربية والمصرية دراسة وتحليل :	١٧
٣	الوحدة الأولى : مفهوم وتداعيات انقلابات السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية والمصرية	٢١
٤	الوحدة الثانية : المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة انقلابات السلوك الوظيفي	٦٧
٥	الوحدة الثالثة : أثر المحددات الخارجية على انقلابات السلوك الوظيفي للعاملين	٩٥
٦	المحور الثاني : آليات وأساليب مواجهة ظاهرة انقلابات السلوك الوظيفي :	١٣٣
٧	الوحدة الرابعة : التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى - كأحد الآليات الرئيسية لمواجهة تداعيات ظاهرة الانقلابات الوظيفي	١٣٧
٨	الوحدة الخامسة : دور القيادات الإدارية في التهيئة الوظيفية البوابة الرئيسية لمواجهة ظاهرة انقلابات السلوك الوظيفي	٢٠١
٩	الوحدة السادسة : الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية	٢٣١
١٠	الوحدة السابعة : تسويق الوثائق المعلوماتية للمدخل لتحقيق أهداف التهيئة الوظيفية	٢٧٥
١١	المراجع .	٣١٣
١٢	الملاحق .	٣١٩

٢- فهرس الجداول

م	اسم الجدول	ص
١	أنماط الثقافة التنظيمية السلبية والإيجابية	٤٨
٢	بعض القيم التي يؤمن بها بعض المنفصلين وظيفياً	٨٨
٣	بيان رموز العمليات التشغيلية الخاصة بكل عملية إنتاجية رئيسية	٢٣٥
٤	عنصر التميز للتسويق للتسويق الآليات الوثائقية	٣٠٨

٣- فهرس الأشكال

م	اسم الشكل	ص
١	العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني	٧١
٢	مدرج الحاجات لماسلو	٧٥
٣	العوامل المؤثرة على مستوى أداء العنصر البشري	١١٦
٤	محددات ومؤثرات ضغوط العمل على السلوك الوظيفي	١٢٢
٥	محددات أو دوافع انفعالات السلوك الوظيفي للعاملين	١٣١
٦	الإطار العام لمستويات محاور التهيئة الوظيفية والمهنية العامة	١٤٥
٧	إدارة المؤسسة في المراحل الثلاث	١٥٩
٨	نموذج عام للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.	١٦٦
٩	العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الوظيفي	١٦٩
١٠	إدارة المؤسسة من المنظور الإداري	١٧٢
١١	الأطراف المسؤولة عن تنمية قدرات ومهارات الموظف	١٨٥
١٢	عملية التبادل الحقيقي بين المؤسسة والعاملين للمنتجات المعلوماتية في مقابل التميز الوظيفي	٢٩٠
١٣	مفهوم المنتج المعلوماتي من منظور المؤسسة ومنظور العاملين (الصلاء)	٢٩٨
١٤	تأثير هذه المنتجات المعلوماتية على الرضا الوظيفي للعاملين	٣٠٠
١٥	العلاقة بين المقومات التسويقية وبين تحقيق منافع العميل	٣٠٦

١- تقديم :

لعل من أبرز الأمور التي لا تحتاج إلى توضيح أو تأكيد هي صعوبة إدارة العنصر البشرى وخاصة الجوانب المتعلقة بالسلوك الإنسانى . فالسلوك بشكل عام هو بمثابة التصرف الذى يقوم به الفرد عملاً كان أو قولاً . ومصدر تلك الصعوبة هو عدم القدرة على التعرف على الدوافع أو الأسباب المسببة لهذا السلوك بسهولة ، ومن ثم عدم إمكانية التحكم فيها لتوجيه السلوك فى الاتجاه السليم الذى يحقق أهداف الفرد من جهة والمؤسسة التى يعمل بها من جهة ثانية والمجتمع الذى يعيش به ثالثاً .

والسلوك الإنسانى متعدد الأنواع ، فهناك السلوك الشخصى (سلوك الشخص فى علاقاته لشخصية مع أسرته وأصدقائه وجيرانه) وهناك السلوك العام (سلوك الشخص فى محيط تعاملاته مع الأطراف المختلفة فى المجتمع مثل تعاملاته مع العاملين فى المؤسسات أو الجمهور فى الشارع أو تصرفاته عند استخدام المرافق المختلفة للدولة وإستجابته للنظم والقواعد المنظمة للخدمات فى المجتمع مثل المرور وغيرها) ، وهناك السلوك التشرائى والذى يتمثل فى شراء أو عدم شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة . ومن بين أنواع السلوك الإنسانى الأخرى السلوك الوظيفى ، وهو سلوك العاملين فى أدائهم لمهامهم الوظيفية .

وإذا كانت دراسة وتحليل جميع أنواع السلوك السابقة ذات أهمية كبرى، لما يترتب على ذلك من تحول السلوك من سلوك سلبى إلى سلوك إيجابى بما ينعكس بالتالى على تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية فى المجال الذى يتم فيه ، إلا أننا سوف نركز على دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية لعدة أسباب من أهمها : تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى بشكل واضح وخاصة بعد الثورات فى دول الربيع العربى والانكماش السلبى لتلك الظاهرة على أداء العاملين فى المؤسسات المختلفة بترك الدول . فالمنتفع لأداء العاملين فى المؤسسات المصرية خاصة المؤسسات الحكومية ومؤسسات

قطاع الأعمال العام على سبيل المثال يجد إنخفاضاً ملحوظاً في إنتاجية العاملين في تلك المؤسسات . ولعل من الأسباب الرئيسية لانخفاض الإنتاجية هو انتشار ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي لفئات معينة من العاملين والذي ينعكس بالتالي على أداء العاملين الآخرين المترمين وظيفياً .

من هذا المنطلق وسعيًا إلى إجراء تلك الدراسة لتطيل تلك الظاهرة ولتعرف على أسبابها تمهيدا لاقتراح الآليات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها .

٢- الموضوع والمشكلة الأساسية محل الدراسة بالكتاب :

يمثل الموضوع الأساسي الذي تركز عليه الدراسة في انفلات السلوك الوظيفي وتأثيره على إنتاجية العاملين ؟ لقد تعددت الدراسات العلمية والمبدئية التي تناولت هذا الموضوع وحتى ركز الكثير على محددات السلوك الوظيفي الداخلية (والتي ترتبط بالشخص نفسه مثل شخصيته وقيمه وعاداته وثقافته ومعتقداته ومدى إشباع حاجاته وغير ذلك) والمتغيرات الخارجية (دخل المؤسسة قبل تأثير القيادات الإدارية وخارجها مثل تأثير أجهزة الإعلام المختلفة) . وبالرغم مما أبرزته تلك الدراسات من نتائج خاصة بتفسير السلوك الوظيفي وتأثيره على الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسات بصفة عامة (إلا أنه وعلى الرغم من ذلك كله فلا زال هناك الكثير من القضايا المتعلقة بالسلوك الوظيفي غامضة على المستوى العمومي والمطى (المصرى) وتحتاج إلى مزيد من الدراسة والتطيل . ومن أبرز تلك القضايا ما يتعلق بانفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات العربية والمصرية بصفة عامة والمؤسسات الحكومية ومؤسسات قطاع العمال العام بها بصفة خاصة ، خاصة بعد ثورات الربيع العربي مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، وذلك بسبب التحديات الإدارية المتعددة والمعقدة التي ولجتها تلك الثورات ومن أبرزها ضعف الأداء الإداري للقيادات الإدارية في معظم مؤسسات الدولة والتي عجزت عن مواجهة تلك الظاهرة .

وإذا كان موضوع الدراسة هو دراسة وتحليل ظاهرة انفلتات السلوك الوظيفي في المجتمع العربي والمصري ، فإن المتابع لتلك الظاهرة يجد ثقافياً تلك الظاهرة في السنوات الأخيرة خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ في معظم مؤسسات الدولة على سبيل المثال ، وقد أخذت أشكالاً وأساليب مختلفة. وإذا كانت الاحتجاجات أو المظاهرات القوية بمثابة أحد تلك الأشكال والتي تعبر على المطالبة بتنفيذ حقوق المتظاهرين سواء كانت حول نز مالية أو غيرها (مشروعه أو غير مشروعه) ، فإن هناك أيضاً بعض الأشكال والأساليب الأخرى التي تعبر عن حالة انفلتات السلوك الوظيفي لبعض العاملين في بعض المؤسسات الأخرى .

لقد استطعنا من خلال إجراء دراسة استطلاعية مبدئية اعتمدنا فيها على مراجعة مكتوبة لبعض البيانات الوثائقية المدونة في وثائق ومكتبات رسمية وغير رسمية ، أن نرصد كثيراً من الظواهر والأعراض المتعلقة بظاهرة انفلتات السلوك الوظيفي ممثلة في انتهاك للقيم والمعايير الوظيفية سواء أكانت تلك الظواهر في شكل حالات انفلتات فردية أو حالات جماعية على المستوى العربي والمصري . مثل مطالبات الكثير من العاملين بعزل القيادات أو المطالبة بزيادة المكافآت والمرتبات وغيرها من الظواهر التي سوف تكون محل دراستنا في الوحدة الأولى .

لذلك فقد وجدنا في ضوء ما توافر لدينا من معرفة - من مصادر متعددة سوف نشير إليها فيما بعد - عن كثيراً من المتغيرات الأساسية لتلك الظاهرة ، أن نطرح مجموعة من التساؤلات والتي تمثل في مجملها مشكلة الدراسة التي تركز عليها في هذا الكتاب ، ومن أهم تلك التساؤلات :

- ما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة انفلتات السلوك الوظيفي للعاملين في أجهزة ومؤسسات الدول العربية والمصرية المختلفة ؟
- ما هي تداعيات انفلتات السلوك الوظيفي على الكفاءة والفعالية الإدارية لأجهزة الدولة والمؤسسات المختلفة ؟

• كيف يمكن مواجهة تلك الظاهرة ؟

٣- المتغيرات المتطوعة بتفسير وتحليل وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفي :

يتضمن التحليل والدراسة العلمية لظاهرة الانفلات الوظيفي ضرورة تحليل كافة المتغيرات المتطوعة بها تمهيداً لتحليلها وتفسيرها ووضع الحلول الملائمة لعلاجها . ولما كانت الظاهرة محل الدراسة هي الانفلات الوظيفي ، فإنها بذلك تمثل متغيراً تابعاً رئيسياً ومن ثم يجب تحديد المتغيرات التابعة الفرعية وتتمثل تلك المتغيرات في الظواهر المختلفة التي تعطي مدلول أو دلالة على وجود وظهور تلك الظاهرة كمتغير تابع رئيسي . وهذا ما سنحاول رصده من خلال استعراض الأعراض والظواهر المختلفة لتلك الظاهرة .

أما المتغير المستقل والذي يتمثل في العوامل المؤثرة في تلك الظاهرة فقد تم رصده من خلال استعراض المتغيرات المستقلة الفرعية والتي تتمثل في محددات السلوك الوظيفي سواء أكانت محددات شخصية أو خارجية . وقد تم رصد تلك المتغيرات من دراسة وتحليل الأدبيات العلمية للسلوك الوظيفي .

وقد استهدفنا من استعراض تلك المتغيرات التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة أو التابعة تمهيداً لوضع مجموعة من الآليات لمواجهة تلك الظاهرة .

٤- أهداف وأهمية للظاهرة محل الدراسة بالكتاب :

تتمثل أهمية هذا الكتاب في ضوء التساؤلات المتطوعة بالمشكلة التي نركز عليها والمتغيرات المتطوعة بتلك المشكلة في الإجابة عن التساؤلات السابقة للدراسة . ويعني آخر تتمثل تلك الأهمية فيما يلي :

١/٤ رصد أهم أعراض ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي فى المؤسسات العربية والمصرية محل الدراسة وأهم التداعيات التى تترتب عليها .
٢/٤ دراسة وتحليل أهم الأسباب الحقيقية لتلك الظاهرة .
٣/٤ للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ممثلة فى الأسباب الحقيقية للظاهرة وبين أعراض وتداعيات تلك الظاهرة .
٤/٤ وضع الآليات الملائمة لمواجهة تلك الظاهرة للحد منها ومن ثم تحويل السلوك الوظيفي السلبى إلى سلوك وظيفي إيجابى .
وفى إطار تلك الأهداف تتضح أهمية تلك الدراسة فى النتائج التى يمكن أن تتحقق ومن أبرز تلك النتائج :

- غلق الأبواب أمام تداعيات وتأثير انفلات السلوك الوظيفي على الأداء بصفة عامة وذاء العاملين المستنفذين من قبل المنظمات سلوكياً ليا كانت أسماؤهم (مثل مشيرى الشغب ، الحمقى ، الفوغاثيون ، المخربون وغيرهم) بصفة خاصة . ومن ثم تحقيق الرقابة والمحافظة على بيئة العمل من أى تلوث يساهم فى الانتهاك المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية والمهنية والخطية للعمل ولذى يقوم به مثل هؤلاء المنفلتين سلوكياً .

- أن تحويل السلوك الوظيفي السلبى إلى سلوك إيجابى يعد - كما أشرنا فى عنوان الكتاب - المدخل لإعادة هيكلة المؤسسات . فإذا كانت إعادة هيكلة المؤسسات تشمل جميع كياناتها إلا أن الكيان السلوكى يأتى فى مقدمة تلك الكيانات لأنه مهما كانت الجهود المبذولة لإعادة هيكلة الكيانات الأخرى مثل الكيان المكائى والوظيفي والمعلوماتي فإن تلك الجهود إنما تتوقف على السلوك الوظيفي للعاملين ومدى استعدادهم لتطبيق وتنفيذ جهود إعادة الهيكلة وفقاً للمستهدف منها . ومن هنا تبرز أهمية إدارة

الكيان السلوكي والاجتماعي أيضاً لارتباطه بالسلوك البشري
واعتباره الركيزة الأساسية في إعادة هيكلة المؤسسات .

٥- أساليب دراسة الظاهرة محل البحث بالكتاب :

لقد اعتمدنا في تحديد القيم دراسة الظاهرة محل الدراسة بالكتاب على
الأساليب التالية :

١/٥ الأسلوب القياسي الاستنباطي (Deduction Method) حيث
التركيز على تطبيق الأسس والمبادئ العلمية المتعارف عليها في مجال
السلوك الوظيفي في دراسة وتحليل ظاهرة الانفلات الوظيفي في
المؤسسات محل الدراسة .

٢/٥ الأسلوب الاستنتاجي الوصفي (Conclusive, Des) لوصف
وتحليل تلك الظاهرة وأسبابها بهدف التوصل إلى الآليات المناسبة
للتعامل معها .

٣/٥ الأسلوب المكتبي لتجميع وتحليل البيانات الوثائقية المتعلقة بتلك
الظاهرة .

٦- موضوعات الكتاب :

لتحقيق أهداف الدراسة ، لقد تضمنت دراسة الظاهرة محل الدراسة مناقشة
القضايا والمحاور التالية :

المحور الأول : ويركز على مناقشة ظاهرة الانفلات الوظيفي من حيث مفهومها
وأهم ظواهرها وتأثيرها سواء على مستوى الأداء بالمؤسسة ككل أو على
مستوى أداء العاملين المستهدفين من قبل المنطلقين وظيفياً . وتتم مناقشة
موضوع هذا المحور في ثلاثة وحدات على النحو التالي :

الوحدة الأولى : وتركز على مناقشة مفهوم ظاهرة الانفلات الوظيفي وأهم
أعراضها وتداعياتها .

الوحدة الثانية : وتركز على مناقشة الأسباب الداخلية (على مستوى الفرد)
للانفلات الوظيفي .

الوحدة الثالثة : وتركز على مناقشة أهم الأسباب الخارجية (خارج مستوى
الفرد) للانفلات الوظيفي .

المحور الثاني : ويركز على مناقشة كيفية مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي من
حيث الآليات والأساليب المختلفة التي تساهم في مواجهة تلك الظاهرة . ويتم
مناقشة موضوع هذا المحور في ثلاث وحدات على النحو التالي :

الوحدة الرابعة : وتُخصص لمناقشة التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمين
باعتبارها - أى التهيئة - نقطة الارتكاز الأولى في التصدي لهذه الظاهرة .

الوحدة الخامسة : وتركز على مناقشة دور القيادات الإدارية في التهيئة
الوظيفية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي .

الوحدة السادسة : وتركز على مناقشة أهم الوثائق المعلوماتية التي يمكن
الاعتماد عليها لدعم أنشطة التهيئة الوظيفية في التصدي لهذه الظاهرة .

الوحدة السابعة : وتُخصص لمناقشة كيفية تسويق الوثائق المعلوماتية والتي
تشتمل على أهم الضوابط والمرجعيات الإدارية والوظيفية والأخلاقية .

نتمنى أن يسهم هذا الكتاب في خلق فجوات الأداء الإداري
للمؤسسات العربية والمصرية ويكمل جهود الآخرين في هذا المجال.

والله والى التوفيق

المؤلف

أ.د. محمد محمد إبراهيم

يناير ٢٠١٣

المحور الأول
السلوك الوظيفي للعاملين
بالمؤسسات العربية والمصرية
دراسة وتحليل

الأهداف المتوقعة لهذا المحور :

تزويد القارئ بالمعلومات الأساسية التي تمكنه من الإجابة عن
التساؤلات التالية :

■ ما هو مفهوم السلوك الوظيفي بشكل عام ؟ وما هو المقصود من
انفلات هذا السلوك ؟

■ ما هي الأنكسة والبراهين على وجود وتفاقم تلك الظاهرة في
المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العربية والمصرية بصفة
خاصة ؟ أو بالأحرى لظواهر والأعراض على وجود تلك الظاهرة
؟ وما هي تداعياتها ؟

■ ما هي أهم الأسباب الرئيسية التي ساهمت بل ومازالت تؤثر في
تفاقم تلك الظاهرة ؟

هذا وسوف نجيب عن تلك التساؤلات خلال مناقشة موضوعات
الوحدات التالية :

الوحدة الأولى : مفهوم وتداعيات انفلات السلوك الوظيفي للعاملين في
المؤسسات العربية والمصرية .

الوحدة الثانية : المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة انفلات
السلوك الوظيفي .

الوحدة الثالثة : أثر المحددات الخارجية على انفلات السلوك الوظيفي
للعاملين .

المحور الثاني آليات وأساليب مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي

الأهداف المتوقعة لهذا المحور :

يستهدف هذا المحور تزويد القارئ بالمعلومات الأساسية التي تمكنه من
الإجابة على التساؤلات التالية :

■ بشكل عام ما هي أهم الآليات والأساليب الأساسية التي يمكن أن تساهم

في غلق منابع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي ؟

■ كيف تساهم التهيئة الوظيفية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي ؟

■ ما هو دور القيادات الإدارية - كأحد آليات التهيئة - في دعم التهيئة

الوظيفية؟ وما هي الأساليب التي تعتمد عليها في صقلية التهيئة الوظيفية؟

■ ما هي أهم الوثائق المعلوماتية التي تعتمد عليها القيادات الإدارية في

دعم التهيئة الوظيفية ؟

■ كيف يمكن تسويق الوثائق المعلوماتية لدى القيادات والعاملين بالمؤسسة

لتعظيم الاستفادة منها ؟

هذا وسوف نجيب على تلك التساؤلات من خلال مناقشة موضوعات

الوحدات التالية :

الوحدة الرابعة : التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى - كأحد الآليات

الرئيسية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي .

الوحدة الخامسة : دور القيادات الإدارية في التهيئة الوظيفية للبوابة الرئيسية

لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي .

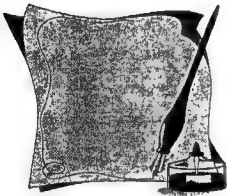
الوحدة السادسة : الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية .

الوحدة السابعة : تسويق الوثائق المعلوماتية - المدخل لتحقيق أهداف التهيئة

الوظيفية .



**مفهوم وتداعيات انفلات السلوك
الوظيفي للعاملين في المؤسسات
العربية والمصرية**



الوحدة الأولى

مفهوم وتداعيات انفلتات السلوك الوظيفي

للعاملين في المؤسسات العربية والمصرية

١- تقديم :

إن انفلتات السلوك هو بمثابة ظاهرة عامة ، وترتبط كما أوضحنا سابقاً بالسلوك الإنساني والذي يقسم عادة إلى سلوك شخصي عام وسلوك وظيفي ثم سلوك شرائي. ومن ثم فإن الانفلتات يرتبط بتلك الأنواع من السلوك . فمثلاً عندما نجد تعدد الخلافات والمشاكل الشخصية بين الأصدقاء وبين الجيران بل أيضاً على مستوى الأسرة فهذا مرده إلى أن هناك من أطراف هذا الخلاف للقواعد الأخلاقية وتسبب ذلك في حدوث الخلاف والتصلب والذي عادة ما ينتهي بتكمير العلاقات بين هؤلاء الأطراف .

وعندما نجد في مصر على سبيل المثال الكثيرين من الذين لا يحترمون إشارات المرور ولخترافها وأيضاً هؤلاء السائقين الذي ينشئون مواقف عشوائية في المناطق الممنوعة في الشوارع وخاصة الطرق السريعة . كذلك الذين ينشئون أكشاك لبيع السجائر والمشروبات وغيرها من المنتجات الخفيفة بدون ترخيص . وأيضاً هؤلاء الذين يبنون على الأراضي الزراعية بدون ترخيص . وعندما نجد أيضاً بعض الموزعين الذين ينتهكون أساليب التعامل المعروفة في السوق مبررين ذلك بأنه أسلوب مقبول للمحافظة على مصالحهم وهكذا .

لقد انتشرت ظاهرة انفلتات السلوك في الشارع العربي والمصري اعتماداً على مركز القوة الذي يتمتع بها هؤلاء المنفلتون لحماية مصالحهم الخاصة مدفوعين (بالأنا) بدلاً من حماية الأخلاق والمصلحة العامة . حيث يستخدم المنفلتات سلطته للحصول على منافع غير مبررة نتيجة لما يتمتع به من أدوات القهر المادي أو النفسي استغلالاً لغياب سلطة الدولة والقانون .

بجانب الانقلابات للشخصى فهناك أيضاً انقلابات أجهزة الدولة حيث تجمع بعض الأجهزة الأموال من المواطنين بدون وجه حق ودون أساس من للقانون استناداً إلى قهر السلطة .

فإذا كان الشخص المنقلب يسعى إلى تحقيق مصلحة مالية أو ميزة سياسية لنفسه أو لغيره نتيجة استخدامه للقوة المادية أو المعنوية يمثل انقلاباً ، فإن ما تفعله بعض أجهزة الدولة أو من التابعين لها من فرض الإتاوات المالية على الأفراد ما هو إلا شكل من أشكال انقلابات الملوكة المؤسسية .

وعلى ذلك فإن الشخص المنقلب يستخدم عضلاته وأسلحته ، والمحتكر يستخدم احتكاره للمنتج ، والسلطة العامة تستخدم سلطات الموافقة والرفض . ومن ثم فإن الانقلابات موجودة على مستوى الأفراد سواء فى الشارع أو الأسواق أو المؤسسة ، وأيضاً على مستوى المؤسسات وفى دواوين السلطة .

إن ما نراه الآن من انقلابات سلوكى سواء على المستوى الشخصى أو الجماعى على مستوى بعض الدول العربية ومنها مصر مثل قطع الطرق والميادين من أنصار الأحزاب السياسية أو العاملين بالوزارات والهيئات الحكومية وغيرها يبرز أن العقل الجمعى العربى والمصرى ربما أن كان واحداً خاصة بعد الثورات العربية وأنه يفكر بطريقة مماثلة . وبالرغم من اختلاف الانتماء السياسى أو العقيدى أو الثقافى أو الرياضى أو حتى اختلاف مستوى التعليم ، فإن ذلك لا يلغى تأثير المتغيرات المختلفة التى تؤثر على السلوك الإنسانى - ولتى متوضحها فيما بعد - ولتى يظهر بشكل واضح على الملوكة الوظيفية . لكن ما نريد أن نؤكد عليه هو أنه كان هناك تفاؤل بالمستقبل بعد قيام ثورات الربيع العربى ، لكن سرعان ما تحول هذا التفاؤل إلى صدام بين المصالح الشخصية والفئوية والطائفية والقبلية ومن ثم نشأت التحالفات بين أصحاب مصالح النظام القديم الذى يطلقون عليه الدولة العميقة وأصحاب مصالح الجدد بالرغم من وجود عداوة على بينهما وحروب كلامية كل ذلك يهدف عدم تحقيق الاستقرار السياسى والاقتصادى والاجتماعى فى هذا البلد .

وهكذا تتحدد أساليب انفلات السلوك سواء أكان سلوكاً خاصاً أو عاماً أو شرائعاً أو وظيفياً . وطالما أن دراستنا تركزاً على السلوك الوظيفي فقد رأينا أن يكون التركيز في هذه الوحدة على طبيعة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي من حيث مفهومها وأنماط شخصية المنفلتين وأساليب الانفلات وأهمية دراسة تلك الظاهرة ثم أهم تداعياتها . لذلك سوف نركز على مناقشة تلك القضايا تباعاً على النحو التالي :

٢- مفهوم انفلات السلوك الوظيفي :

- يرتبط انفلات السلوك الوظيفي بالمعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملون في العمل . وتشتمل أهم تلك المعايير في^(١) :
- المعايير المتعلقة بالضوابط الرسمية لأداء العمل والتي تتمثل في الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل .
 - المعايير والضوابط الوظيفية والمهنية المتعلقة بإتقان الأداء الوظيفي والتي تتضمنها أدلة العمل وبطاقات الوصف الوظيفي وغيرها .
 - للمعايير الأخلاقية .

وربما يكون من الملائم وقبل التعرض لمفهوم الانفلات الوظيفي أن نتعرف على السلوك الوظيفي للعاملين بصفة عامة وأنماطهم في العمل حتى يمكن التعرف على حقيقة ظاهرة الانفلات الوظيفي وأعراضها وأسبابها . إن المتأمل لكيفية سعي العاملين نحو العمل والإنتاجية يستطيع أن يرصد بصفة عامة تصنيفات مختلفة لهم ومن بين تلك التصنيفات :

- مجموعة تعمل بكفاءة وفعالية^(٢) ولكن بدرجات متفاوتة . فهناك مثلاً المبدع والذي يسعى دائماً إلى تطوير أدائه بطرائق مختلفة ، وهناك

(١) سوف نعرض تلك المعايير بالتفصيل في الوحدة الرابعة .

(٢) يقصد بالكفاءة : القدرة على استغلال الموارد المتاحة . ويقصد بالفعالية : القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة .

المتعاون الذى يسعى للعمل بروح الفريق ولعل من أبرز الأنماط الشخصية لمثل تلك المجموعة^(١) :

○ الموالون :

وهم هؤلاء الذين يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمؤسسة . هذا ويشعرون أن الإدارة تعترف بوجودهم وتكفلهم بعدالة ومن ثم ولاؤهم للمؤسسة ، لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاح المؤسسة . مع أن الولاء وحده لا يشجع دائماً على التفكير الابتكاري المستقل وقد لا يدفع بعض الموظفين إلى المبادرة الذاتية فالولاء هو دالة مجموعة متعددة من الجهود التى تبذلها الإدارة تجاه العاملين ومن بينها العدالة التنظيمية (سواء فى التحفيز أو تقييم الأداء) كذلك تحقق المواطنة التنظيمية وتوطيد العلاقات بين العاملين وغيرهم من الجهود التى يدركها العاملون ومن ثم الولاء للمؤسسة .

○ المتفانون :

وهؤلاء يذهبون فى عملهم خطوة أبعد من زملائهم الموالين . فهم يتحركون وفق قيم المؤسسة ويسعون دائماً للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المؤسسة كما يبادرون إلى نقل هذا الإحساس المتفلق بالرغبة فى الإنجاز والتميز إلى الآخرين.

● مجموعة غير منتجة ، يتسم أدائها بضعف الكفاءة والفعالية ، ولكن أيضاً بدرجات مختلفة وغالبية تلك الفئة تسعى إلى بل وتتفانى فى إضاعة الوقت. أو مجرد إطاعة الأوامر . ومن أبرز الأنماط للشخصية لمثل تلك المجموعة :

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، الفهم الوظيفي وآليات التغيير الوظيفي - المدخل لتطبيق القيادة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمين ، (الإسكندرية ، النشر الجامعية ، ٢٠٠٩) ص ٣١١-٣١٣ .

○ المطيعون :

وهم هؤلاء الذين يؤتون عملهم بضمير حي وبصورة جيدة لكنهم لا يرتقون إلى مستوى الإبداع والتميز. أنهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة إليهم كهنف في حد ذاته دون نقاش ومن ثم فهم عادة لا يفعلون شيئا يمكن أن يجعل المؤسسة أكثر نضجا أو نجاحاً.

○ المحفزون :

وهم الموجوبون بالتحفيز خاصة التحفيز المادى ومن ثم فهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن ، ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتاً. فقد يعتبرون الحوافز التي تقدم لهم اليوم من المسلمات في الغد. ومثل هذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصي أكثر من اهتمامها بنجاح المؤسسة ، حيث أن المحرك الأساسي لهؤلاء هي الحافز الذى يحصلون عليه .

● مجموعة تدعى العمل بكفاءة وفعالية . بمعنى آخر الادعاء بأنهم ينتجون ويزعمون أنهم يبذلون الجهد لتحقيق التميز الوظيفي وهم على عكس ذلك.

هؤلاء العاملون الذين يدعون بأنهم متميزون وملفحون يعتمدون في أدعائهم على الدعائم التالية :

□ العمل برنود الأعمال تبعاً لاتجاه حركة الإدارة .

○ نصب لشرك للآخرين المستهنفين بنكاء دون أن يلاحظوا وانتظار أمامهم بالتعاطف في حالة تعرضهم لمشاكل في العمل .

ومن أبرز الأماط الشخصية لمثل تلك المجموعة :

○ اللامبالون :

وهؤلاء هم الذين يقسم سلوكهم بعدم الاكتراث بالمؤسسة التي يعملون بها ، ومن ثم لا فائدة تُرجى منهم . حيث يتأخرون في الحضور إلى العمل ، وعندما يحضرون تراهم يجلسون إلى مكاتبهم

يتلبون الأوراق وينظرون إلى ساعاتهم ، يترقبون لحظة الانصراف . ويحاولون الحصول على أكبر قدر من العطلات والأجازات ، وكثيرا ما يتقنون . مثل هؤلاء لا يقدمون لتقراحات جديدة لتطوير العمل ، ولا يتطوعون لعمل أى شئ وهم قد يشبعون روح للكسل واللامبالاة بين بقية الموظفين وهذا تكمن خطورتهم .

○ الساخطون :

وهؤلاء يشعرون أن آمالهم ورغباتهم لم وإن تتحقق . لذا فهم يسعون للتغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا . وعندما تستمع إليهم تحس في أصواتهم نبرات الضجر والأسى . وعندما تتجاهلهم ، يغادرون المؤسسة من تلقاء أنفسهم ، أو يتحولون إلى اللامبالاة . وربما ونحن نتحدث عن انفلات السلوك الوظيفي أن نجد تلك المجموعة الأخيرة هي المجموعة القادرة على الانفلات وغالباً ما تهدف هذه المجموعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها العمل بكل جهد واستمتاع أكثر بالحياة (ربما حسب تفكيرهم الوصول إلى رئاسة المؤسسة) حيث أن نمط شخصية أى عضو من تلك المجموعة إنما يسعى إلى إسقاط الآخرين ، للواحد نلو الآخر ثم عبور الجسر بالتخلص من الآخرين الذين من المحتمل أن يقوموا بأداء هذا الدور .

هذا ويمكن اكتشاف هذه المجموعة من خلال مجموعة العادات التي يكتسبونها وتصبح نمطاً متصلاً لديهم وتؤثر على سلوكهم (الكسل .. الخداع .. فنون المماطلة) ومن أهم تلك العادات^(١) :

(١) ريتشارد ماكجوناك ، ترجمة خالد العامري ، العادات السبع السيئة المسيبة للفشل ، (القاهرة ، دار الفاروق للإستشارات العقلية ، ٢٠١٠) ، ص ٥٠ .

العادة الأولى :

للكمل وعدم الفعالية وأيضاً ممارسة العمل بخمول وتجذب المسؤولية والالتزام ويتم ذلك من خلال :

- للغموض في رد الفعل بشفة محددة .
- توثيق كل شيء (كتابة كل شيء في مستند) .
- وضع الفخ للآخرين للوقوع فيه .
- الاحتفاظ بالمعلومات المهمة وحرمان الآخرين منها .

العادة الثانية :

للتسويق والمماطلة وذلك من خلال :

- الذهاب متأخراً إلى العمل والإدعاء بغير ذلك .
- التظاهر باستخدام الحاسب الآلي بحجة إنجاز مهام خاصة وتحريك النظر على الشاشة في كل الاتجاهات .
- ترك العمل مبكراً بصورة غير ملحوظة .

العادة الثالثة :

للقدرة على إضاعة الوقت في اللهو والاستمتاع وذلك من خلال :

- التحرك من مشكلة إلى أخرى دون أن يهتم بإحداها .
- تجاهل قائمة الأعمال اليومية .
- استعمال الخطط لخفض الإنتاجية والتظاهر برفعها أمام الآخرين .
- عدم القيام بتعديل قائمة الأعمال اليومية بصورة منتظمة .

العادة الرابعة :

عدم بذل الجهود لكي لا يثق الآخرون فيه وعدم الاعتماد عليه وذلك من خلال :

- كسب الحماية من أحد الرؤساء .
- الرياء ونفاق الرؤساء (مثلاً أن يقول لرئيسة : أنت أفضل من تتعامل مع المشكلة ... أشكرك على نصيحتك) .

العادة الخامسة :

استعمال لغة التضارب والتخبط في الأعمال وذلك من خلال :

- التظاهر بالاهتمام .
- التأكيد على النقاط غير المهمة .
- صنع خليط من الأمور غير المترابطة .
- إبداء الإهانات بصورة خفية .

العادة السادسة :

للمحافظة على الأرض وذلك من خلال :

- عدم التنازل عن الموقف .
- عدم التنازل عن المعلومات .
- التسلح بالأساليب الملتوية (سرقة أفكار الآخرين - تعيين موظفين كسالى ويقومون بترقيتهم) .

العادة السابعة :

التكرار (التقليد وتعلم أصول اللعبة للوصول إلى أعلى المناصب) وذلك من خلال :

- تقليد وتعلم أصول اللعبة من الكبار الذين وصلوا إلى أعلى المناصب وهم أضعف إنتاجية .
- إقناع الآخرين بأنه معجزة فى الإنتاج ، فى نفس الوقت يسعى نحو تطوير أساليب عدم الإنتاجية .

يتضح لنا من استعراض السلوك الوظيفي لتلك الفئات من العاملين وخاصة الفئة الثالثة والذي يعتبر بمثابة مخرجات العادات السبع السابقة ، عدم التزامها بالمعايير الوظيفية السابق الإشارة إليها عند بداية الحديث عن مفهوم الانفلات الوظيفي .

لذلك فإن الالتزام بتلك المعايير يمثل انضباط السلوك الوظيفي ، وانتهاكها يمثل لافلات السلوك . لكن قد يكون انتهاك تلك المعايير المرجعية السابقة غير متعمد من قبل من يقومون به ، وهنا قد يكون الإفلات غير متعمد ومؤقت ومرعان ما يتم تدركه خاصة بالنسبة للمجموعة الأولى السابق الإشارة إليها . وفي ضوء ذلك يمكن تعريف السلوك الوظيفي بأنه " الانتهاك المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية ، الوظيفية والمهنية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية " ومن ثم فهو بمثابة سلوك غير مقبول بحيث يؤدي إلى تداعيات سلبية من بينها إلحاق الضرر بالعمالين الآخرين الذين يحترمون العمل ويركزون عليه باحتراف وعلى النتائج المطلوب تحقيقها .

إن انتهاك تلك المعايير السابقة يمثل ظاهرة سلبية والمتتبع لتلك الظاهرة خاصة بعد ثورات الربيع العربي مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ يجد أنها تفاقمت بشكل واضح ، وتستطيع أن تؤكد ذلك من خلال رصدنا لكثير من ظواهرها وأعراضها سواء بشكل فردي أو جماعي في مصر ومنها على سبيل المثال :

- ما حدث أخيراً في وزارة الداخلية المصرية ومطالبة بعض ضباط الشرطة بإطلاق "الحية" . فبالرغم من أن القانون لا يمنع ذلك إلا أن ذلك يتعارض مع الضوابط المهنية والتعليمات المنظمة للعمل بوزارة الداخلية والمرتبطة بالشكل العام لضباط الشرطة .
- وفي سياق الكلام عن المسؤولين في وزارة الداخلية أيضاً ، وهم المسؤولون عن تنفيذ القانون نجدهم يخرجون عن القانون ، عندما تقطع مجموعة من الجنود وأمناء الشرطة مزلقان الطريق الدائري شمال مدينة بنى سويف مطالبين بتحسين أوضاعهم المالية^(١) . بل أيضاً قيام أفراد للشرطة من جنود وأمناء بخلق الأقسام ومديريات الأمن في معظم المحافظات مطالبين بتحسين مرتباتهم .

(١) انظر ملحق رقم (١) .

- مطالبة بعض العاملين في بعض مؤسسات الدولة بإقالة رؤسائهم أو زملائهم في العمل سواء بسبب لانتماهم الحزبية السابقة أو تصفية حسابات سابقة معهم على أساس أنهم كانوا عقبة أمام ترقياتهم أو تحفيزهم بشكل موضوعي وعادل . ومن أبرز هؤلاء ما قام به أعضاء النيابة ، حيث هاجم بعضهم للدائب العام الجديد في مكتبه وأرغموه على تقديم الاستقالة . وبعد أن عدل عن استقالته قاموا بتنظيم مظاهرات عديدة مطالبين بتقديم استقالة مرة أخرى .
- ولعل أبرز أشكال وأساليب الانفلات السلوكي الوظيفي ما يحدث في الجامعات المصرية ومطالبة طلاب مرحلة البكالوريوس لإدرة الكليات بإقصاء بعض الأساتذة من التدريس بحجج مختلفة ، مثل صعوبة الامتحانات أو عدم القدرة على التدريس أو سوء المعاملة ، وأيضاً -مطالبة بعض طلاب الدراسات العليا لإدارة الكلية أو الجامعة باستبعاد بعض الأساتذة من الإشراف على رسائلهم العلمية بخجة للتصرف في الإشراف وتعطلهم عن إنهاء رسائلهم العلمية . وقد وصل الأمر في بعض الكليات الجامعية أن طلب الباحث إزاحة جميع المشرفين على الرسالة وتعيين هيئة إشراف أخرى ، "خُلع المشرفين" لنفس السبب السابق وهو الإدعاء بالظلم وسوء المعاملة وتعطيل الباحث ، وأن المشرفين تابعين للنظام السابق بما يحمله من هساد وظلم إلى غير ذلك من الأسباب ، في الوقت الذي رفض فيه الباحث إجراء التعديلات المطلوبة والتي تم إقرارها في سمينار علمي والذي يعقد بصفة دورية بحضور جميع الأساتذة المتخصصين وطلاب الدراسات العليا لمناقشة مدى تقدم الباحثين في بحوثهم وتقديم النصح والمشورة لمساعدتهم على تنفيذ البحث في إطار الضوابط والمعايير المنهجية العلمية . وقد اعتقد الباحث أن تلك التعديلات التي اقترتها هيئة الإشراف والمتخصصون وطلاب الدراسات العليا بمثابة عقبات وضعت له لكي

تعطله على تنفيذ البحث في الوقت الذي كان معظم وقته يقضيه في أمور أخرى مثل الدروس الخصوصية ولم يعط للبحث العلمي أولويات .

وعندما وجهته هيئة الأشراف بتلك الحقائق قام على الفور بالاتصال بالمسؤولين بإدارة الكلية والجامعة وتقديم طلب لإزالة هيئة الإشراف ثم استخدم أسلوب الابتزاز بالسب والتذف على شبكة التواصل الاجتماعي اعتقاداً منه بأن هذا الأسلوب سوف يرغم هيئة الأشراف على التنازل عن الإشراف .

- أيضاً ما يقوم به بعض أعضاء التدريس وخاصة المدرسون منهم بمطالبة إدارة الكلية والجامعة بإقصاء الأساتذة المتفرغون من التدريس ولحقبتهم في النصب الأكبر من ماعلت التدريس والمقررات خاصة تلك التي ترتبط بمقابل مادي مجز .

- ولم يقف الأمر عند انفلات العاملين التنفيذي ، ولكن ظاهرة الانفلات والفوضى الوظيفية انتقلت إلى قيادات الدولة وقيادات المؤسسات المختلفة. فمثلاً :

- بماذا نفسر حالات الفساد الإداري التي إرتكبتها كثير من قيادات الدولة والمحولة إلى ساحات القضاء وقد حكم في بعضها ومازال البعض منها تحت التحقيق .

- بماذا نفسر تحيز كثير من القيادات السياسية والتنفيذية في الدولة المصرية للنظام الحاكم السابق وضد مصالح الشعب وخاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير وما رأيناه من تجاوزات عديدة لكثير من تلك القيادات ضد أهداف الثورة وخاصة حالات الانفلات الأمني في الشارع المصري لإثارة الفوضى وعدم توفير الاستقرار والأمن للمواطنين . كذلك خلق أزمات توفير

- كثير من السلع من الألبان والخبز والبنزين والموالار وغيرها من أجل دفع المواطن إلى الاعتراف بأفضلية النظام السابق .
- بماذا نُفسر ما قام به بعض الصحفيين في إحدى الصحف اليومية الواسعة الانتشار بإجراء تحقيق صحفي حول دور أحد الشخصيات العامة في تطوير قضية معينة ، ثم يترك الهدف من التحقيق ويركز تفصيلياً على سيرته الذاتية وتحويل التحقيق الصحفي إلى إعلان مدفوع الأجر .
 - بماذا نُفسر الملوك الوظيفية لبعض القيادات التنموية والتي تتمتع بمناصب ذات حسامية خاصة والتي تضع قيوداً على سلوكيات أصحابها وأيضاً كثير من الضوابط والمسؤوليات والتي قد لا تحكمها قرارات صريحة ولكن يحكمها الرأي والبصيرة . ومن الأمثلة على ذلك ما قام به فضيلة مفتي الديار المصرية بزيارة القدس . وإذا كانت تلك الزيارة لم تتم بشكل رسمي إلا أنها أثارت كثير من الجدل والنقاش وردود أفعال متحدة وذلك لأنها تمثل خروجاً على ثوابت كثيرة على المستوى الشعبي لارتباطها بقضية التطبيع مع العدو الإسرائيلي والتي يقف ضدها كثير من المؤسسات الرسمية والأهلية والقبائيل والجامعات والأحزاب . وقد وقعت الكنيسة الأرثوذكسية أيضاً قبل وفاة البابا شنودة ضد زيارة الأراضي الفلسطينية المحتلة . وفي ظل هذا الضباب الكثيف يخرق فضيلة المفتي كل الثوابت ويذهب في زيارة سرية للقدس دون موافقة المجلس العسكري بصفته القائم بأعمال رئاسة الدولة في تلك الفترة .

- ثم ماذا نفسر ما يحدث الآن من ارتباك جوهري بين مؤسسات الدولة المصرية مثلاً^(١) :

○ الصراع الذي دار بين مجلس الشعب ومجلس نوزراء في فترة ما قبل انتخاب رئيس الجمهورية ، وما دار بين رئيسي المجلسين من تراشق ، حيث يطلب مجلس الشعب سحب الثقة من الحكومة ، وتمتنع الحكومة في الوقت نفسه عن حضور جلسات المجلس ، مما دفع برئيس مجلس الشعب تطبيق جلسات المجلس الأمر الذي يسئ إلى هبة الدولة . فقد خرج الخلاف عن كل الثوابت الرسمية والأخلاقية ويؤكد ذلك إن الانفلات الوظيفي في المؤسسات بل وفي الشارع المصري هو جزء من انفلات الدولة المصرية .

- أيضاً عدم حضور رئيس مجلس الشورى لاجتماع المجلس العسكري مع القوى والأحزاب السياسية في المجتمع خلال تلك الفترة الانتقالية لمناقشة قواعد اختيار لجنة إعداد الدستور رغم إنه من المفروض أن يكون حضوره في مقدمة الحاضرين حيث أن تشكيل تلك اللجنة من مسئولية مجلسي الشعب والشورى .

- أيضاً اختلاف المسئولين في الأحزاب السياسية في اجتماعات مطولة مع المجلس العسكري خلال الفترة الانتقالية حول قواعد تشكيل لجنة الدستور . فبعد أن تم الاتفاق في أحد الاجتماعات على نتائج محددة بشأن تشكيل لجنة إعداد الدستور تم التراجع خلال ٢٤ ساعة والإعلان في اللجنة التشريعية بمجلس الشعب بعدم دستورية ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع السابق .

(١) مفر للناس رقم (٢) .

لأن تلك الحالات ربما كانت بمثابة مؤشرات أيضاً على الانقلابات للمؤسسة على مستوى الدولة ، مما يؤدي في النهاية إلى الارتباك والفوضى في أداء الحكومة والأجهزة التشريعية والأحزاب السياسية .

- ولم يفت الانقلابات السلوكي على المستوى المحلي ، بل إمتد ليشمل فئات أخرى خارجية تنضم إلى بعض الفئات المحلية لتكوين جماعات وجهات داخلية ضد الثورة . فقد تلاقت مصالح أطراف محلية وإقليمية ودولية معاً وقامت على تحريك ثورة مضادة ضد ثورة ٢٥ يناير وإحداث فوضى الثورة المضادة .

٣- أنماط شخصية المنفلتين وظيفياً :

غالباً من يقوم بانتهاك تلك الضوابط والمعايير المرجعية للعمل هي مجموعة من العاملين حيث تنصف كل مجموعة منهم بخصائص أو سمات شخصية تميزها عن الآخرين ويطلق على كل منها نمط شخصية المنفلت ومن ثم تتحدد الأنماط الشخصية للمنفلتين . ومن الأمثلة على تلك الأنماط :

- مدعوا المعرفة .

- مجادلون (بدون وجه حق) .

- فضوليون .

- مثيرو الشغب .

- الحقي .

- الماكرون .

- الغوغائيون .

- المخربون .

- المتمردون .

- المتحلقون .

- المتممرين .

- الساطون .
- اللامبالون .
- المتحالفون الأشرار .
- المنفالتون المخططون .

إن المتكلم فى تلك الأنماط يجد أنه قد يكون على دراية بمعظمها سواء بمسماها أو بالسمات الشخصية لها من خلال تجارب التعامل معها . لكن ربما يكون النوعين الآخرين وهم المتحالفون الأشرار والمنفالتون المخططون أو من سموا أحياناً بأصحاب الألعاب أو السيناريوهات للمخططة The Game Scenario Technique ، من بين أنماط الشخصية المنفالتون غير المتعارف عليهم من الكثيرين . ومعنى آخر فإن أساليب الانفالت المتبعة من قبل هذين النوعين ربما تكون غامضة لدى البعض . من هذا المنطلق فإتينا سنحاول إلقاء الضوء على أهم فيما بعد .

٤- أساليب الانفالت الوظيفي :

يتضح من العرض السابق لمفهوم الانفالت الوظيفي والأنماط الشخصية للمنفلتين وظيفياً خاصة نمط أصحاب الألعاب المخططة ، أن كل فئة منها تستخدم الأسلوب الذى يتفق مع الأهداف التى تسعى إليها من انفالتها الوظيفي . ومن ثم تتحدد أساليب انفالت للسلوك الوظيفي طبقاً لتلك الفئات . وإذا كانت الأنماط المختلفة تستخدم أساليب ربما تكون بدون تفكير وتخطيط متعمق مسبق ، أى أنها تابعة من ردود أفعال سابقة ، إلا أن هناك من الأساليب التى يُعد ويخطط لها جيداً من قبل المتحالفين الأشرار والمنفلتين المخططين .

لذلك سوف نعرض لأساليب الانفالت بصفة عامة والتى تستخدم من قبل معظم الأنماط السابقة ثم الأساليب المستخدمة من قبل المتحالفين الأشرار والمنفلتين المخططين وذلك على النحو التالى :

١/٤ الأساليب العامة للانفلات الوظيفي :

تتعدد أساليب الانفلات التي تستخدم من قبل معظم أنماط المنظرين السابق الإشارة إليهم ومن أهم تلك الأساليب العامة :

- الابتزاز : بمعنى السعي إلى الحصول على مزايا دون وجه حق .
- توجيه الاتهامات للكاذبة للزملاء بارتكاب أخطاء في العمل .
- تهريب وتخويف زملاء العمل من خلال الإدعاء بامتلاك مستندات وأدلة تدلهم في العمل .
- سعي المنفلت إلى الانضمام إلى جماعات الضغط ومقاومة التغيير ومحاولة إبراز دوره لدخل تلك الجماعات .
- الإضرار والتقليل من شأن الآخرين وتمييز أفكاره في العمل أثناء الاجتماعات واللقاءات المختلفة .
- التبرير غير المنطقي للسلوك باستخدام الأكيوت التالية :
 - تبرير بعض القيادات الإدارية سلوكها بأنه يدخل في إطار أمور شخصية ويخرج عن الإطار الرئيسي للوظيفة. بمعنى آخر أنه لم يفعل ذلك بشكل رسمي في إطار وظيفته ولكنه تصرف شخصي ونسي أن جميع تصرفاته الشخصية تعتبر منسوبة إلى منصبه الرسمي وخاصة إذا كان يشغل وظيفة حساسة في الدولة .
 - تبرير السلوك السلبي بالإدعاء بعدم توافر معايير وضوابط جودة العمل على الرغم من توافرها .
 - التبرير المستمر لتكلى الأداء لوجود عقبات نتيجة وجود معايير مختلفة عن المعايير المنظمة لأداء العاملين الآخرين المتميزين .
- إطلاق الشائعات على زملاء العمل المتميزين .

- تشجيع الآخرين على معاداة الشخص أو الأشخاص المستهدفين من المنفلتين وظيفياً .
- السعى المستمر لعزل المستهدفين من العاملين لاجتماعياً ومادياً من قبل المنفلتين عن باقي العاملين .
- نسب الاتجايزات التي تتحقق من قبل المستهدفين المتميزين إلى هؤلاء القراصنة (المنفلتين سلوكياً وأخلاقياً ووظيفياً) .

٢/٤ أساليب الانقلاط المستخدمة من قبل المنفلتين والمخططين :

استعرضنا سلفاً بعض الأساليب العامة التي تستخدم من قبل الأنماط المختلفة للمنفلتين ، ولكن كما أشرنا سلفاً لأن من بين الأنماط للشخصية للمنفلتين نمط المنفلتين المخططين والذين يستخدمون أساليب ربما تم التفكير فيها جيداً والتخطيط المسبق لإتباعها لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها . ويمكن تصنيف تلك الأساليب (الألاعيب) على النحو التالي^(١) :

- ألاعيب أساسها موارد المؤسسة Resource Based Games :

ومن الأمثلة على تلك الألاعيب :

- لعبة المال السهل Easy Money :

ويعني مستخدموا هذه اللعبة إلى عرقلة خطة العمل المراد تنفيذها عن طريق الاحتراف وتبديد موارد المؤسسة . مثال ذلك قيام هؤلاء الأشخاص بطلب دفع مبالغ مالية كبيرة مقابل تقديم خدمات "منخفضة الجودة" أي عدم تناسب المبالغ المنفوعة مع مستوى الخدمة المقدمة .

(١) O'Connor carol A., Managing Resistance to change accountancy, Ireland Vol. ٢٦, Iss oct., ١٩٩٤ pp ٢٢٠ - ٢٢٠ .

o لعبة " أنفق أكثر تحصل علي عائد أكبر Spend - Get

: Move

وتبرز هذه اللعبة وجود علاقة عكسية بين الأداء والميزانية المطلوبة لتنفيذ التغيير ، بمعنى أن مستخدمي هذه اللعبة يفتقدون أن نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها علي السيطرة والتحكم في الموارد المالية وعدم الإصاحاب عن وجود فائض مالي ، والطلب المستمر لميزانية أكبر مما يحتاجونها بالفعل لتنفيذ العمل ومن ثم فإن لعبتهم هي إنفاق أكبر قدر من الأموال ثم طلب زيادة من الأموال .

o لعبة الحياة السهلة : Easy Life

ويسعى العاملون والمديرون مستخدمو هذه اللعبة إلى التمتع بحياة وظيفية سهلة ومريحة ، في نفس الوقت بذل جهد ضئيل للغاية وذلك بإعداد وتنفيذ خطط العمل التي تتكلم مع تطلعاتهم وأسلوبهم في العمل ، فكلما كان العمل سهلاً وميسراً تمكنوا من تنفيذه وإدراكه بسهولة بغض النظر عن النتائج المحققة .

o لعبة مجاملة المحاسب : Pork barrel

ويسعى اللاعبون بهذا الأسلوب إلى مجاملة " المحاسب " علي حساب الخطة أو البرنامج المراد تنفيذه عن طريق المجاملة بالاستعانة بأشخاص قد تفوق خبراتهم الاحتياجات الفعلية لهذه الخطة أو البرنامج أو العكس . وينتج عن هذا الأسلوب العديد من المساوئ منها ، استنزاف موارد المؤسسة ، تخفيض عدد الخدمات التي يمكن أن تقدم ، للتقليل من جدوى الخطة وارتفاع تكاليف تنفيذها .

- ألعاب تهدف إلى تغيير أو تبديل أهداف خطة العمل Games
That Alter Objectives : ومن الأمثلة على تلك الأساليب
أو الألاعيب:

○ لعبة كل شيء لكل الناس (المبالغة في تحديد الأهداف) : All
Things To All People

ويقصد بهذه اللعبة توسيع نطاق الأهداف بدرجة تؤدي إلى
المبالغة في أهداف البرنامج المراد تنفيذه بهدف الشهرة
والسمعة، بدلا من تنفيذ أهداف محددة ومن ثم يصبح في النهاية
في طي النسيان نتيجة للمشاكل المتعددة التي يدعي للاعبون
الرغبة في حلها ... ثم يجدون في عدم القدرة على حلها سببا
لصرف النظر عن البرنامج .

○ لعبة البرنامج الخاص (برنامج بنون هدف) : My Program
وفي إطار هذه اللعبة أو الأسلوب يجد اللاعبون أنهم أمام قرار
إداري بتقديم برنامج الهدف منه أنه مجرد " تصرف " أو إجراء
للتسكين أو تهينة طرف ما (تهينة الأوضاع) . ومن ثم فهو
برنامج له ميزانية وله مدير ولكن ليست له أهداف واضحة
وذلك للدلالة على أنهم يعملون ويجدون في العمل أمام الإدارة .

○ لعبة حفظ السلام (تحقيق التوازن) : Peace - Keeping
Objectives

وفي إطار هذه اللعبة يتمكن اللاعبون من تغيير أهداف البرنامج
المطلوب تنفيذه دون وجود أي سبب حقيقي ، مدعين بأن هناك
أسباباً أخرى للتغيير ، ويلقون بالمسئولية على طرف آخر ،
وهم بهذا التصرف يريدون تحقيق مصالح جميع الأطراف
(موقف سلبي أمام القوي المؤثرة على التغيير) .

• ألعاب التهرب من الانضباط والشرعية Evasion of Control

:Games

○ لعبة الإيماءة التعبيرية Gesture :

وَمُستخدَمو هذه اللعبة أو هذا الأسلوب يستخدمون أسلوب التسويف والمماطلة وبذل كل جهد وذلك بغرض إظهار برنامج للتطوير في صورة غير فعالة وذلك من خلال بعض الإيماءات أو الإشارات المعبرة عن هذا الهدف .

○ لعبة المعارك الضارية أو الحامية Pitched Battles :

وتنشأ هذه المعارك من المعارضة القوية لبرنامج التطوير من جانب الأفراد المهيمنين الذين يرفضون العمل والطاعة مما يؤدي إلى الإحباط تجاه هذه البرامج .

• ألعاب اللواء أو التكريد غير التكميل للبرنامج Incomplete

: Legallty Games

○ لعبة للتأجيل Delay :

وفي هذه اللعبة لا يسعى اللاعبون إلى عدم تنفيذ الخطوة بل فقط يحاولون التأجيل أو المماطلة للحصول على امتيازات خاصة لهم.

○ لعبة للتصابق / المنافسة Try to Outran :

يعتبر التصابق أو المنافسة من المتطلبات الهامة والمفيدة لرفع كفاءة الأداء ولكن تتدخل القوانين وعدم وضوحها يجعل هذا التصابق هدلاً ومسبباً للنزاعات (المنافسة غير الشرعية) .

○ لعبة لاستبعاد العنصر الغريب (البداية الجديدة) Odd Man

: Out

وطبقاً لهذه اللعبة يبدأ اللاعبون بداية جديدة بدلاً من الاستمرار في البرنامج أو الخطوة التي عانت عليهم بالخسارة ، ولعل

البداية الجديدة تفتح آفاقاً جديدة للنظم . والتخلص من بعض
العناصر المفيدة والمؤثرة علي تنفيذ أعمال التغيير تمثل
الأسلوب الذي يعتمد عليه لتحقيق هذا الهدف .

○ لعبة السمعة أو للشهرة Reputation : The Composite
: Game

قد تعتبر هذه اللعبة غاية في حد ذاتها يسعى الشخص لتحقيقها ،
وفي نفس الوقت قد تستخدم كأداة أو كوسيلة لتحقيقها خاصة في
المستقبل . بمعنى آخر فقد تستخدم أسلماً كهدف لرغبة المدير
في زيادة شهرته وسمعته الحالية ، وأيضاً التعريف بمهارته
كوسيلة في أداء الأكلور في برنامج التغيير والتي يزيد من
موارد المؤسسة. والمدير بهذا الأسلوب يخلق لنفسه حالة من
النجاح والشهرة ليس فقط بناء علي إنجازاته السابقة بل أيضاً
توقع نجاحه في مشروعاته المستقبلية .

٣/٤ أساليب المتحالفين الأشرار :

ربما يكون هناك تشابه بين المنفلتين المخططين والمتحالفين الأشرار من
حيث الهدف والوسيلة . فالهدف هو التركيز على المصالح للشخصية
بغض النظر عن مصلحة المؤسسة أو مصلحة الوطن وأيضاً الوسيلة ،
حيث للتخطيط المبيح لتحقيق تلك الأهداف للشخصية ، لكن ربما يكون
السبب في التحدث عن أساليب هؤلاء المتحالفين الأشرار هو أن دولتهم
ربما تكون موجهة إلى تدمير مصالح الأطراف الأخرى بشكل ملحوظ
سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة أو حتى الوطن .

ومن أبرز التحالفات التي يتبعها هؤلاء المتحالفون الأشرار أسلوب " تحالف المصالح الشخصية " مما يترتب عليه أن أعداء الأمن يتحولون إلى أصدقاء اليوم بمعنى أن " فرقاء الأمن يصبحون شركاء اليوم " .

وبالتبعية قد يتحول شركاء أو أصدقاء اليوم إلى فرقاء أو أعداء الغد وذلك تبعاً للتغيرات نحو تحقيق مصالحهم الشخصية . ويتضح ذلك جلياً سواء على مستوى الوحدة الإدارية بأى مؤسسة أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة .

وهذا و يتبع مستخدموا هذه التحالفات (تحالف المصالح الشخصية) كثير من الأليات للاتفاق لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة أو الدولة ومن أهم تلك الأليات نشر الإشاعات الكاذبة للإثارة ، وتكمير صورة الأطراف الأخرى التي تحاول أن تتحالف ضدها ، وأيضاً الدعوة والاستقطاب لتنفيذ مظاهرات الكراهية ضدهم .

وقد ظهر هذا الأسلوب بشكل واضح على مستوى مؤسسات الدولة المصرية خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير أو على مستوى الدولة المصرية . ففي أثناء الثورة تحالفت معظم القوى السياسية (الليبراليون ، اليساريون ، الاشتراكيون ، الإسلاميون وغيرهم) ضد النظام السابق ورموزه . وما أن سقط النظام وبدأ بناء مؤسسات الدولة التشريعية والرئاسية ، بدأت التيارات السابقة فى السعى إلى تحقيق مصالحها دون النظر إلى مصلحة الوطن ، ومن ثم تحولت التحالفات إلى صراعات حول تحقيق المصالح الشخصية لكل تيار سياسى . ومن ثم ظهرت تحالفات جديدة وتفككت التحالفات السابقة . وظهر ذلك جلياً أثناء لانتخاب المجالس التشريعية (مجلسى الشعب والشورى) ولانتخاب رئيس للجمهورية. فبعد الانتخابات سواء المجالس التشريعية أو رئيس

لجمهورية وفوز تيارات معينة بعضوية المجالس ، ولختيار رئيس جديد ازدادت حدة الصراعات بين التيارات السياسية خاصة بعد لختيار رئيس الجمهورية . ومن أبرز مظاهر هذا التحالف الجديد ، هو تحالف رموز النظام السابق مع من لم يفز سواء فى انتخابات المجالس التشريعية أو لانتخاب رئيس الجمهورية . بمعنى آخر تحول أعداء (فرقاء) الأمم إلى أصدقاء (شركاء) اليوم ، مستخدمين فى ذلك آليات مختلفة منها الاستقطاب والحشد ضد الإدارة الجديدة للدولة ضد ما تصدره من قرارات لحماية الثورة وتحقيق الاستقرار السياسى والاقتصادى للدولة ، وتنظيم مظاهرات الكراهية لتخريض الرأى العام ضد هذا النظام الجديد من خلال نشر الإشاعات الكاذبة وتشويه صورة رموز للنظام الجديد للدولة . وقد ترتب على ذلك تقسيم الشعب المصرى إلى فئتين (مع وضد) . وبالرغم من محاولات النظام الجديد للدولة لتهنئة الأوضاع لتحقيق الاستقرار ، إلا أن تلك التحالفات الجديدة قد وضعت مطالب تعجيزية لإفشال التفاوض معها ومنها ضرورة إلغاء لقرارات التى يصدرها رئيس الجمهورية الجديد قبل للجلوس على مائدة التفاوض .

ولاشك فإن تلك التحالفات الجديدة - تحالفات المصالح الشخصية - قد أدت إلى توقف مسيرة العمل فى كثير من المؤسسات المصرية وأيضاً زعزعة الثقة فى نظام إدارة الدولة برئاسة الرئيس المنتخب .

وقد أستتبع ذلك آثار سلبية على أداء أجهزة الدولة المصرية وهذا نموذج آخر من نماذج الانفلات الوظيفى الذى كان له تأثير سلبى على تقدم الاقتصاد المصرى يسمى " الانفلات الوظيفى للنخبة " .

هذه مجرد أمثلة من الأساليب التي يتبعها هؤلاء المنفلتون والقراصنة ومهما اختلفت الأساليب بينهم إلا أن هدف واحد هو تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة المؤسسة التي يصلون بها وأيضاً مصلحة العاملين الآخرين . وفي النهاية تخفاض إنتاجية العمل . هذا وتتعدد الأسباب التي تدفع بعض العاملين لانتهاك الضوابط والمعايير الوظيفية والمهنية والأخلاقية للعمل. وهذا هو موضوع حديثنا بالتفصيل في الوحدة الثانية ، لكن ربما يكون من المناسب قبل التعرض لتلك الأسباب أن نتعرض لحجم ونطاق تأثير وتداعيات تلك الظاهرة ثم أهمية دراسة السلوك الوظيفي لوقف نزيف التأثير السلبى لها. وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٥- تداعيات ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي :

يتوقف أسلوب الإدارة في التعامل مع تلك الظاهرة على ادراك نطاق وقوة تأثيرها على المؤسسة والعاملين بها . فإذا أدركت الإدارة حجم وقوة تأثير النتائج السلبية لهذه الظاهرة فإنها قد لا تتوانى لحظة في البحث عن الأساليب الإدارية المتقدمة للتعامل معها لوقف نزيف تلك النتائج السلبية . لذا فإننا من هذا المنطلق نسعى إلى إلقاء الضوء على تلك التداعيات على مستوى كل من المؤسسة والعاملين بها تمهيداً لإبراز أهمية دراسة السلوك الوظيفي على كلا المستويين .

وفيما يلي استعراض لأهم تداعيات ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي :

١/٥ التداعيات على مستوى المؤسسة :

أن تحديد تلك التداعيات قد لا يحتاج إلى إجهاد كبير ذلك لأنها تنحصر بشكل أساسى في تعطيل العمل والإنتاج بالمؤسسة ومن ثم انخفاض الإنتاجية . فإذا كانت الإنتاجية - كمقياس لأداء أى مؤسسة - هى عبارة عن نسبة قيمة أو كمية المخرجات إلى قيمة أو كمية المدخلات

فإن كلاً من المخرجات والمدخلات إنما يتأثران بالعنصر البشري . فإذا كانت هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات مثل الأجهزة والمعدات وغيرها من عناصر الإنتاج الأخرى ، فإن استخدام تلك العناصر - مهما كان مستواها التكنولوجي إنما يتوقف على مستوى أداء العنصر البشري والذي يتوقف هو الآخر - أي أداء العنصر البشري - على مدى قدرة الشخص على الأداء ثم أيضاً رغبته فيه . لذلك فإن زيادة عدد العاملين المنظمين وظيفياً ولذين يلجئون إلى الثقافات الوظيفية باستخدام الأساليب السابقة - إما بسبب عدم قدرتهم على العمل - كما لوحظنا سابقاً - أو عدم الرغبة فيه وفي أغلب الأحوال الاثنين معاً - إنما يؤثر على إنتاجيتهم . ومن ناحية أخرى تكثير تلك الفئة المنظمة على زملائهم المتميزين في العمل مما يصيبهم بالإحباط ومن ثم عدم رغبتهم في العمل وبالتالي لتكثير على إنتاجيتهم .

ومن هنا نجد أن تكثير تلك الفئة المنظمة وظيفياً إنما تؤثر على العمل الذي يقومون به وأيضاً العمل الذي يقوم به الآخرون . ويمكن إدراك تأثير تلك الفئة من خلال وصف سلوكها الوظيفي في العمل - والذي هو بمثابة نتاج مجموعة من العوامل الشخصية (على مستوى الشخص) وال خارجية . ويعتبر هذا السلوك بمثابة سلوك وظيفي سلبي ومن الأمثلة على هذا السلوك السلبي ما يلي :

- التهرب من المسؤولية .
- الأتقية وإنهاء أضرار العمل عن الزملاء وحتى الرؤساء .
- تضليل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل .
- عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل .

- عدم احترام العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل (الرئيس/ الزملاء المواطنين) (العلاء) .
- إنشاء أسرار العمل وعدم المحافظة على جوانب القوة والضعف في العمل .
- انتهاك القوانين واللوائح للمنظمة للعمل .
- انتهاك الميثاق الأخلاقي والمهني للوظيفة - (عدم التخلي عن المحظورات) .
- عدم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للوظيفة ومنها سوء استغلال الوقت الإمكانيات - الإساءة إلى سمعة المؤسسة .
- عدم الرغبة في البحث عن آليات فعالة للتعامل بين جميع الأفراد ذات العلاقة بالمؤسسة
- الاتجاه نحو مقاومه التغيير ضد أى محاولات للتطوير .
- الاتجاهات نحو مقاومة تعيين بعض القيادات الإدارية للفعالة .
- عدم الولاء والانتماء الوظيفي للمؤسسة .

وبالرغم من تلك التذاعيات السلبية التي ترتبت على ظاهرة انفلات المملوك الوظيفي ، إلا أن قيادة تلك المؤسسات وقفت عاجزة عن اتخاذ أى موقف إيجابي للتعامل معها . فقد إتجه مملوك القيادات في الاتجاه التقليدي والذي يدعم مثل تلك التصرفات والذي يتصف بالخصائص التالية :

- الاتجاهات نحو التحيز المهني في الإدارة وقضاء معظم أوقاتهم في القيام بالأعمال للتقنية .

- عدم الرغبة في التجديد والابتكار وتفضيل العمل وفقاً للنظم التقليدية السارية .
- عدم الاهتمام بتوطيد العلاقات مع الجماهير وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم .
- الاتجاه نحو رفض توجهات الإدارة نحو تحسين وتقييم العمل الإداري والفني .
- الاتجاه نحو رفض التعلم والكبرياء العلمي من أجل التنمية الذاتية.
- عدم إدراك أهمية الإثراء الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة .
- النظرة المتواضعة للعنصر البشري . أى اعتباره عنصراً عادياً من عناصر الإنتاج ، مع أن الدول المتقدمة تنظر إلى عنصر العمل على أنه رأس المال بشرى حاكم في تقدم ونمو المؤسسة .
- التركيز في تجهيز مواقع العمل على الجانب الفني دون الأخذ في الاعتبار الجانب الاجتماعي المتعلق بالعنصر البشري .
- الإيمان المطلق بأنماط الثقافة المؤسسية السلبية ورفض الأنماط الثقافية للمؤسسة الإيجابية . ويوضح الجدول التالي بعضاً من تلك الأنماط الثقافية^(١) :

(١) د. جمال الدين الحارثي ، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية ، مجلة الإدارة ، معود الإدارة للمادة ، سلسلة صناع ، ١٩٩٤ ، العدد ٥٦ ، ص ١٢٥ .

جدول رقم (١)

أنماط الثقافة التنظيمية السلبية والإيجابية

أنماط الثقافة للمؤسسة الإيجابية	أنماط الثقافة المؤسسية السلبية
يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة	يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية والالتواء
المندراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبدلون بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد	المندراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوى مكانة سياسية ، وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة للتغيير
الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تكويدها لهم والذين اشتركوا في وضعها	الجماعة تعتمد على شخصية المدير
الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة	ليس هناك إمكانية لإحداث تغيير تنظيمي من خلال الأفراد - عدم التدخل
الاهتمام بشدة بالعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة	الاهتمام بإحتياجات المؤسسة أولاً

خلاصة القول أن ظاهرة الانفلات الوظيفي وما ترتب عليها من انخفاض مستوى الأداء للعاملين (سواء للمنتقلين أو المتميزين) قد أدى إلى انخفاض مؤشر الإنتاجية بالمؤسسات المختلفة للدولة . وبالأحرى انخفاض مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسات . بمعنى سوء استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة (الكفاءة) وبالتبعية يؤدي ذلك

إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة (للفعالية) ممثلة في الرسالة المنشودة التي تركز على تحقيق منافع العملاء المستهدفين .

تلك أهم تداعيات ظاهرة الانقلاط الوظيفي على مستوى المؤسسة أما تأثيرها على مستوى العاملين المتميزين فهو محور حديثنا الآن .

٢/٥ تداعيات ظاهرة الانقلاط الوظيفي على مستوى العاملين المتميزين وظيفياً :

إذا كان الهدف من الانقلاط الوظيفي هو تحقيق المصالح الشخصية للمنفلتين وظيفياً - أيًا كانت تلك الأهداف- إلا أن لها تأثيراً سلبياً على العاملين المتميزين وظيفياً . ويتمثل هذا التأثير إما على مستوى العمل أو على المستوى الشخصي - أما التأثير على مستوى العمل فهو نتيجة خلق مناخ عمل مشحون بالاضغوط الوظيفية . ويمضى أدق هو زيادة ضغوط العمل ومن ثم التأثير على أداء هؤلاء المتميزين مما يؤدي في النهاية إلى فقدانهم كثيراً من المزايا التي تعود عليهم من تميزهم الوظيفي مثل الحوافز والترقية وغيرها . وهذا ما ندركه في مجالات تأثير المنفلتين وظيفياً على المتميزين على المستوى الشخصي والتي تتمثل فيما يلي :

١/٢/٥ التأثير الصحي :

غالباً ما تؤدي الأساليب التي يتبعها المنفلت وظيفياً والسابق الإشارة إليها إلى نوع القلق والاضطراب النفسي والصحي لهؤلاء المتميزين والذين يسعون دائماً للتميز الوظيفي وبمعنى آخر قد تؤدي تلك الممارسات التي يقوم بها المنفلتون إلى إصابة هؤلاء المتميزون ببعض الأضرار الصحية في العمل مثل أمراض القلب والأمراض المعوية . إن ارتفاع ضغط الدم يعتبر بمثابة المؤشر أو الدلالة التحذيرية الأولى على إصابة

هؤلاء الأشخاص بالأمراض التي تصيب المعدة والأمعاء كالقولون العصبي والقلق النفسي المستمر يليها حالات الإرهاق المزمن واضطرابات البشرة ثم أمراض القلب وغيرها من الأمراض التي تنتهي بالسكتة القلبية للموظف ومن ثم لنتهاء حياته الوظيفية .

٢/٢/٥ اضطراب الحياة الاجتماعية :

غالباً ما تمتد ممارسات للشخص المنفلت وظيفياً ليشمل أسر وأقارب الموظفين المتميزين من خلال إطلاق الشائعات الكاذبة التي تفسد سمعتهم العائلية مما يسئ إلى علاقة الآخرين بهم . وقد يؤدي ذلك في نهاية الأمر إلى التفكك الأسري وإشعال نار الصراعات بين أفراد الأسرة الواحدة وضعف التواصل الاجتماعي والعاطفي مع أفرادها ، خاصة إذا كان المنفلت قوي الشخصية ويملك من الأنوار التي تؤثر في تركيبة للعلاقات الاجتماعية لهؤلاء المتميزين .

٢/٢/٥ الأضرار الاقتصادية :

يفقد كثير من العاملين المتميزين وظيفياً والمستهدفين من قبل المنفلت وظيفياً - كما أوضحنا سلفاً - كثيراً من المزايا الوظيفية خاصة عندما يفقدون تعاطف المدير المنفلت وظيفياً . مثال ذلك فقدان مزايا مالية أو ترقية إلى وظيفة أعلى . وقد يصل الأمر إلى تخفيض درجاتهم الوظيفية وحرمانهم من الأجازات المستحقة لهم .

خلاصة القول أن تأثير الانفلات الوظيفي يمتد ليشكل ضغوط وظيفية للعاملين المتميزين والمستهدفين من قبل المنفلتين وظيفياً (سواء كانوا زملاء عمل أو رؤسائهم في العمل) وتمثل تلك الضغوط في ضغوط صحية واجتماعية واقتصادية والنتيجة هي : انخفاض مستوى أداء تلك الفئة المستهدفة من قبل المنفلتين .

وأمام خطورة تلك التداعيات السلبية لتلك الظاهرة تصبح هناك حاجة ملحة لدراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العربية والمصرية وقيادتها المختلفة ، وبالأحرى إدارة الكيان السلوكي بتلك المؤسسات . فإذا كانت إنتاجية أى مؤسسة تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتحسين والتطوير المستمر للكيان المادى لها ممثلاً فى الأجهزة والمعدات وغيرها من التجهيزات الرأسمالية حتى المبانى وتخطيطها للدخلى ، فإنها تتأثر بدرجة أكبر بالجهود التى تبذل من أجل تطوير وتحسين مستوى أداء العنصر البشرى . وتعتبر إدارة السلوك أو الكيان السلوكي بالمؤسسة أحد المحاور الأساسية التى يتم التركيز عليها عند التفكير فى تحسين مستوى أداء العنصر البشرى لارتباطه بالرغبة فى العمل . فكما اثبتنا سلفاً أن مستوى أداء العنصر البشرى هو بمثابة تفاعل عنصرى للقدرة والرغبة فى العمل ، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الكيان السلوكي بالمؤسسة . والتى تركز على دراسة وتحليل السلوك الوظيفي والتعرف على أسبابه وتعديله من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي باستخدام الآليات المناسبة ، وإيضاً دعم السلوك الإيجابي بصفة مستمرة . إن دراسة وتحليل السلوك الوظيفي فى هذا الإطار المنهجي إنما يؤتى بنتائج إيجابية سواء على مستوى المؤسسة أو مستوى العاملين وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٦- أهمية دراسة السلوك الوظيفي :

فى ضوء التداعيات السلبية لظاهرة الانفلات الوظيفي على مستوى المؤسسة ومستوى العاملين المستهدفين تبرز أهمية دراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين لما له من أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين أنفسهم بما ينعكس ذلك فى النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها . أن الجهود التى تبذلها المؤسسة والمتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية إنما تنترقب على مدى القدرة على إدارة السلوك البشرى ومعالجة ظاهرة الانفلات الوظيفي . من هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة السلوك الوظيفي سواء بالنسبة للعاملين أو للمؤسسة . وفيما يلى عرضاً لأهمية دراسة العاملين على مستوى

المؤسسة والعاملين بها :

١/٦ أهمية دراسة السلوك الوظيفي على مستوى المؤسسة :

يجب أن يصل التفاه الإلاري بجانب وظلقة المتحدة على تحريك سلوك مؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وسلوكهم للشخصي في نفس الوقت. وأن يستطيع أن يقوم بذلك ما لم يعرف لكثير عن سلوكهم وما لم يفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك . فالتفاه الإلاري يواجه لكثير من أشكال السلوك الشقة لو غير العادي وعطية لأن أن يتحرى حقيقة أسبابه ودوافعه. لذا يجب أن يكون التفاه الإلاري حساساً المؤشرات السلوكية التي تكل على اختلاف الروح المعنوية بين العاملين في مؤوسته كارتفاع معدلات الغياب وكثرة الشكايات وكبر حجم التفاه وارتفاع من الإنتاج ، وارتفاع معدل دوران العمل .

أن المؤسسة من المنظور الإلاري هي بمثابة مجموعة من الكيفيات التشغيلية ومن بين تلك الكيفيات الكيان العادي والكيان الإنساني (الاجتماعي والسلوكي) ولا يمكن التفاه أن يصل أحد الجانبين عن الآخر (العادي والإنساني) . وقلة التفاه الإلاري على التعامل مع الجانب الإنساني وبصفة خاصة الكيان السلوكي للمؤسسة تتوقف على مدى فهمه لحقيقة وطبيعة سلوك العاملين ودوافعهم والعوامل التي تحرك هذا السلوك وتؤثر عليه ، وبذلك يستطيع أن يواجه هذا السلوك لغير الفرد والجماعة التي يتقدمها ، وأن يحقق نوعاً من التكامل بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة أو للتكظيم .

لذا فإن من الأهداف الهامة التي تتحقق نتيجة دراسة التفاه الإلاريين للسلوك الوظيفي دراسة علمية ما يأتي (١) :

١/٦ Stephen p. Robbins, David A. DeCenzo, Fundamentals of Management, fifth Edition, (New Jersey Pearson, prentice Hall, ٢٠٠٥) pp : ١٦١ - ١٦٥ .

٢/٦ د. محمد عبد الوهاب ، دراسة وتحليل سلوك المستهلك ، (القاهرة ، البيت العربي للطباعة والنشر ، ٢٠٠٢) ، ص

١/١/٦ يمكن من خلال دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة التعرف على حقيقة الفروق الفردية بين جموع العاملين . فقد أدى كبر حجم المؤسسات التجارية والصناعية إلى زيادة عدد العاملين زيادة كبيرة بهذه المؤسسات حتى أن بعض المؤسسات تقوم الآن بتشغيل عشرات الآلاف من العاملين . وللقائد الإداري وهو يتعامل مع هذه الأعداد الكبيرة من العاملين عليه أن يدرك حقيقة الفروق القائمة بينهم . فهؤلاء العاملون توجد بينهم اختلافات واضحة فيما يتصل بالقررات العقلية والقررات الجسمية واختلاف قدراتهم على التعلم واكتساب الخبرة . وهذا ما يفيد القادة في توجيه السلوك الوظيفي لهؤلاء العاملين . فمما لا شك فيه أيضاً أن فهم للقائد الإداري لحقيقة الفروق الفردية القائمة بين العاملين يمكنه من أن يضعها في الاعتبار عندما يتعامل معهم أو عندما يتخذ قراراته الهامة المتصلة بالعاملين بمستقبلهم الوظيفي .

٢/١/٦ كما أن دراسة سلوك العاملين يمكن للقائد من التعرف على حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية التي تختلف في شدتها من شخص لآخر وذلك بسبب الفروق القائمة بينهم والمتصلة بدوافع العمل . فكل واحد من العاملين يأتي إلى العمل مدفوعاً بدوافع مختلفة في نوعيتها وفي شدتها . ومن ثم تمكن القادة من توجيه السلوك الوظيفي من خلال إشباع الحاجات التي تمثل دوافع حقيقية للعاملين . فمما لا شك فيه أيضاً أن دراسة المدير للسلوك الوظيفي إنما يساعد على فهم دوافع العاملين . فالإنسان عموماً لا يتحرك إلا طمعا في ثواب أو خوفاً من عقاب . وعلى القائد الإداري أن يعرف أن العاملين يريدون أن يشبع العمل حاجاتهم الفسيولوجية من مأكلاً ومشرباً وملبساً

ويمكن كما يريدون أن يشبع بعض حاجاتهم للأمن وحاجاتهم للانتماء وحاجاتهم للتقدم أو النجاح . وعلى المدير أن يحقق توازنا بين إشباع حاجات العاملين وحاجات المؤسسة للاستمرار في التقدم وتحقيق الربح للعدل المعقول .

ومن ذلك نرى أن دراسة المدير لسلوك مرؤوسيه دراسة علمية تمكنه من أن يستخدم بمهارة أساليب التحفيز المناسبة للعاملين ثوابا أو عقابا وأن يحقق في مؤسساته الظروف التي تزيد من دوافع العاملين للعمل وترفع من روحهم المعنوية .

٢/١/٦ دراسة المدير للسلوك تمكنه من التعرف على السلوك للشاذ لبعض الأفراد وجماعات العمل فينبذل جهدا لمواجهة هذا السلوك ومعالجته . فهناك صور كثيرة من السلوك للشاذ التي يرصدها القائد الإداري ، ومن أمثلة هذا السلوك الميول العدوانية لبعض العاملين أو كثرة غياب البعض دون سبب ، أو انتشار ظاهرة التكامل بين صفوفهم ، أو كثرة الأخطاء في العمل المكتبي ، أو تقادم حجم الفاقد في الإنتاج أو انتشار الشائعات . والمدير الناجح يمكنه أن يتعرف - بدقة على دوافع السلوك للشاذ الذي يصدر عن بعض العاملين كما يمكنه من تقديم سبل العلاج له ، وعادة ما يهتم بالبحث عن دوافع السلوك ومحاولة تغييرها بدلا من توجيه جهده نحو معالجة السلوك للشاذ.

٤/١/٦ أيضا فإن دراسة المدير للسلوك دراسة علمية تزيد من حساسيته الاجتماعية وتزيد من تقديره لظروف مرؤوسيه . فدراسة السلوك تساعد على فهم المدير لنفسه وللآخرين وإدراك نواحي القصور والقوة في قدراته وفي سلوكه ، ومن هنا فإن فهم المدير لنفسه يعتبر مدخلا لفهم سلوك الآخرين .

٥/١/٦ يتمكن المدير عن طريق دراسة سلوك العاملين من التعرف على ميول وقدرات العاملين ومهاراتهم والسمات التي يتميز بها كل منهم ومن ثم تسكينهم في العمل الذي يناسب قدراتهم وميولهم وخبراتهم الشخصية وبالتالي يمكن تحقيق أكبر قيمة مضافة للمؤسسة التي يعملون بها .

٦/١/٦ وأخيرا فإن دراسة السلوك تزود المدير بالمهارات السلوكية التي يحتاج إليها في تصرفاته اليومية وحسن تسيير العمل واتخاذ القرار المناسب لكل موقف من المواقف التي يقابلها . وذلك عن طريق اكتساب القدرة على التأثير في هؤلاء التابعين ومخاطبتهم بالطريقة التي يفهمونها كما يكتب أيضا المهارة في إدارة المقابلات والاجتماعات . ومن هنا يصبح المدير نموذجا سلوكيا يحتذى به بالنسبة للعاملين .

ولا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الوظيفي في المؤسسات المختلفة في ضوء دراسة وتحليل هذا السلوك ومن بين تلك الأساليب :

- اختيار أنسب العناصر للعمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية "المناخ الملائم للعمل" .
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للعاملين .
- توفير الاتصالات الفعالة (أى التكفؤ اللازم من البيانات والمعلومات) .
- استبدال وتغيير القيادات الإدارية في مواقع العمل المختلفة .
- إشراك العاملين (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل الملوط بهم تنفيذه .

- التدريب العملي والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء .
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات .

٢/٦ أهمية دراسة السلوك الوظيفي على مستوى العاملين :

من الضروري أيضا تزويد العاملين بقدر من الخبرات والمهارات السلوكية التي يحتاجون إليها في حياتهم الخاصة وفي مجال العمل . وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة في الكثير من البلاد الأجنبية المتقدمة بالعلوم والدراسات السلوكية . ويهدف هذا الاهتمام أساسا إلى زيادة بصيرة الأفراد وفهمهم بحقيقة السلوك الإنساني حتى يحصلوا للتعامل مع هذا السلوك وتوجيهه وتعديل الشاذ منه ، خاصة وقد أصبح الآن للعمل هو محور الحياة الحديثة ، ففي العمل يقضي الفرد أهم ساعات يقطته ، ومن العمل يثقل الفرد قيمة المدركة عن نفسه .

لذا أصبح من اللازم تزويد الأفراد العاملين بقدر من المعلومات والمهارات السلوكية التي تمكنهم من التكيف في مجال العمل بل والتكيف مع الحياة صوماً ، وذلك بعد أن ثبت أن هناك علاقة قوية بين التكيف المهني للفرد والتكيف العام . فالفرد غير المتكيف مهنيا لا يمكن أن يحيا حياة مستقرة سعيدة ولا يمكن أن يلعب بقدر معقول من الأمن النفسي .

ويمكن للمؤسسة أن تمد العاملين بها بقدر من المعلومات والخبرات والمهارات السلوكية من خلال البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة كما أنه عن طريق الاطلاع والثقافة الذاتية يمكن أن يزيد العاملون معلوماتهم وخبراتهم المتعلقة بالسلوك الإنساني . هذا ويجب أن تشجع

قادة المؤسسة للعاملين بها على الإطلاع الذاتي وتيسير حصولهم على الثقافة الذاتية المناسبة .

ومن المهم أن تتضمن برامج للتعليم العلم والجامعي بعض البرامج السلوكية التي قد تحصل مسميات : علم النفس أو علم الاجتماع أو علم الاتصال أو العلاقات الإنسانية أو العلوم السلوكية أو غيرها من المسميات. وتهدف هذه البرامج زيادة فهم ووعي الطلاب بحقيقة السلوك الإنساني وتزويد من فهمهم لأنفسهم وللآخرين .

ودراسة للعاملين لتقدير من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم لحقيقة سلوك الإنسان تحقق لهم المزايا الآتية^(١) :

١/٢/٦ مساعدة العاملين على فهم أنفسهم . فدراسة السلوك تساعد الفرد على زيادة فهمه لنفسه ومعرفة نواحي القوة والضعف في نفسه ، وهذا يمكن الفرد من اتخاذ قرارات واقعية في حياته وحسن اختيار العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته .

٢/٢/٦ تزويد العاملين بالقدرة على التعامل مع الآخرين في مواقع العمل المختلفة سواء كانوا قادة أو تابعين مع مراعاة الفروق الفردية للقائمة بينهم .

٣/٢/٦ مساعدة العاملين على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة التي تقابلهم في العمل . فمن النادر أن يجد الفرد نفسه في بيئة عمل تتناسبه وتتفق معه في كلفة التوليفي . وكثيرا ما يقابل الفرد في بيئة العمل كثير من العوامل التي تسبب الإحباط والصراعات ، ويكون المطلوب من الفرد أن يتوافق وأن يتكيف مع تلك الظروف والأحوال غير المناسبة . ومما لا شك فيه أن دراسة العاملين لتقدير من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم بحقيقة

(١) مرجع سبق ذكره، ص ٦٠ - ٦٥ .

السلوك الإنساني يزودهم بالقدرة على حسن التوافق والتكيف في مجال العمل .

٤/٢/٦ إدراك العاملين لحقيقة دوافعهم . فما دام أن وراء كل سلوك دافع فإنه يمكن تعديل السلوك عن طريق تعديل الدوافع . وكلما كانت دوافع العاملين معقولة ومن الممكن تحقيقها ، فإن هذه الدوافع تحفز على العمل الجيد وتدعمه وقد قيل أن السلوك الجيد دائماً وراءه دوافع جيدة .

٥/٢/٦ تحقيق الصحة النفسية للعاملين ، فمن طريق الدراسات السلوكية التي يشارك فيها العاملون ، وعن طريق زيادة فهمهم وزيادة بصيرتهم بحقيقة السلوك الإنساني يمكن تحقيق قدر من الصحة النفسية لهم . وهذه الصحة النفسية أساسية لتوصيل الفرد للسعادة والإيجابية والرضا والأمن النفسي والطمأنينة ، وتباعد بينه وبين الأزمات والصراعات النفسية العنيفة التي تهدد جهده وتقلل فعاليته في العمل وفي مختلف نواحي الحياة ، وتباعد أيضاً بينه وبين الهموم والاكتئاب والتشاؤم والشعور بالنقص وقلة القيمة . فالصحة النفسية أصبحت مطلباً أساسياً لمعاداة الفرد وإيجابيته في الحياة بجانب الصحة البدنية .

٦/٢/٦ تمكين العاملين من تطوير سلوكهم في مختلف النواحي . فالدراسات السلوكية تمكن العاملين من تطوير بعض جوانب شخصياتهم . فمثلاً يمكن للعاملين تطوير طرق ووسائل اتصالاتهم بالآخرين ، كما تمكنهم من تطوير أنماط وطرق التفكير غير المناسبة التي إعتادوا عليها ، وأن يدربوا أنفسهم على التفكير المنطقي المرتب ، كما يستطيع العاملون أيضاً تنمية قدراتهم العقلية وخبراتهم .

٧/٢/٦ تمكين العاملين من حسن التصرف في حياتهم الخاصة وإقامة علاقات أسرية سليمة . ويتحقق هذا عند دراسة للعاملين لقدر من العلوم السلوكية وعند اكتسابهم العاملين بصيرة بحقيقة السلوك الإنساني ومهارة في التعامل مع هذا السلوك .

٨/٢/٦ تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين : فمن طريق للدراسة الواعية للسلوك وعن طريق دراسة جرعة مناسبة من العلوم السلوكية فإنه يمكن مساعدة العاملين على تنمية الاتجاهات الإيجابية ومساعدتهم على التخصص من بعض الاتجاهات السلبية التي تؤثر تأثيرا سينا على سلوكهم في العمل. ٩/٢/٦ إن دراسة العاملين لقدر مناسب من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم للسلوك الإنساني يزيد أيضاً من مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع أنفسهم وفي التعامل مع الغير . كما يساعد على تحقيق تفاعل مثمر وفعال بينهم وبين غيرهم من العاملين مع إقامة توازن بين حاجات العاملين وحاجات جماعات العمل وحاجات المؤسسة حتى لا تتعارض أو تتضارب مع سائل إشباع مثل هذه الحاجات .

١٠/٢/٦ وأخيراً فإن دراسة السلوك من جانب العاملين تزيد من قدرتهم على توجيه سلوكهم توجيهاً مناسباً وعلى التعامل بفعالية مع المشكلات التي تصادفهم في العمل أو المنزل أو في غيرها من مواقف الحياة .

يتضح مما سبق أهمية دراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة . وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- أن الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الإنتاجي ومن ثم فالسلوك الفردي هو المنطق الأول في تحديد نتائج العمل .
- أن تحليل وتفسير السلوك الوظيفي في مؤسسات الأعمال يعتبر حتمية أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى الناحية المحققة لأهداف الإنتاج .
- أن السلوك الفردي يتأثر وفقاً لضغوط اجتماعية وحضارية وبالتالي فإن لدراسة الطبيعة السلوك لا بد وأن تشمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردي .

لذلك فإن إعمال إدارة المؤسسات لمواجهة التعامل مع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي سوف تؤدي إلى تفاهم تلك الظاهرة والنتيجة هي : تدهور أداء تلك المؤسسات لما تسببه تلك الظاهرة من أضرار بالغة سبق الإشارة إليها . فإذا كانت هناك صعوبة في تطوير الأجهزة والمعدات كإحدى عناصر منظومة الإنتاج والتي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات ، فما هو الموقف بالنسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين الذين يقومون باستخدام تلك الأجهزة ؟ الموقف هنا أكثر صعوبة لتعدد وتعقد محددات السلوك الوظيفي من ناحية ، وعدم وجود رغبة حقيقية من قبل القيادات الإدارية للتصدي لذلك للظاهرة من جهة ثانية ، ثم عدم توافر القدرات الإدارية التي تستطيع التعامل مع تلك الظاهرة من جهة ثالثة .

تلك الظاهرة ليست مسؤولية مدير أو مسئول بعينه بل مسؤولية جميع للقيادات الإدارية في كافة المستويات . فإذا كان رئيس مجلس إدارة لشركة أو رئيس المؤسسة أو عميد الكلية مثلاً مسئول عن إدارة الشركة أو المؤسسة أو

الكلية إدارياً . فهو مسئول أيضاً عن إدارة السلوك الوظيفى بتلك المؤسسات وهكذا بالنسبة لباقى المستويات الإدارية الأخرى بتلك المؤسسات فهم مسئولون عن إدارة السلوك الوظيفى للعاملين فى وحداتهم المسئولين عنها إدارياً . أى أنهم جميعاً مسئولين عن العمل والعاملين بتلك الوحدات .

ومن ثم فإن إدارة السلوك الوظيفى وتحويله من سلوك سلبى - انفلتات وظيفى - إلى سلوك وظيفى إيجابى هو مسئولية جميع القيادات الإدارية بالمؤسسات . وإذا كانت القيادات الإدارية هى إحدى المحددات الرئيسية - الخارجية - المؤثرة على انفلتات السلوك الوظيفى للعاملين فى مؤسساتهم إلا أنها أيضاً تعتبر المسئولة عن تطوير السلوك الوظيفى للعاملين . إذن كيف تستطيع القيادات الإدارية إدارة السلوك الوظيفى ؟

إن المنخل الذى يجب أن تعتمد عليه أى قيادة إدارية فى التعامل مع ظاهرة انفلتات السلوك الوظيفى يعتمد على المحاور السابق الإشارة إليها فى إدارة للكيان السلوكى .

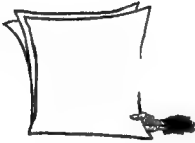
خلاصة :

نستطيع من خلال مناقشة موضوعات تلك الوحدة التأكيد على النتائج التالية :

- تقام ظاهرة انتهاك العاملين واتجاهات الإدارية في المؤسسات العربية والمصرية ، خاصة بعد ثورات الربيع العربي مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، للمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . وقد باتت تلك ولضماً من خلال الأعراض والشواهد المختلفة سواء المدونة في المواقع الإلكترونية أو السجلات الرسمية أو غير الرسمية ، وأيضاً تلك التي تم عرضها في القنوتات القضائية المختلفة .
- لقد ساهمت تلك الظاهرة في إصابة كثير من المؤسسات العربية والمصرية بأضرار بالغة سواء على مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية لتلك المؤسسات أو على مستوى العاملين خاصة المستهدفين من قبل المنظمات وظيفياً . وقد انعكس كل ذلك على التأثير السلبي على الاقتصاد القومي العربي والمصري في النهاية .
- تعبر ظاهرة الانقلابات الوظيفية عن مستوى إدارة للكيان السلوكي بالمؤسسات العربية والمصرية . وإذا كانت الكيانات المختلفة لأي مؤسسة وخلصه للكيان الإداري والوظيفي هي مسئولية قيادات وحدات إدارية معينة ومحددة في الهيكل التنظيمية والوظيفية لتلك المؤسسات ، فإن إدارة الكيان السلوكي - وأيضاً الاجتماعي - هي مسئولية جميع القيادات الإدارية بتلك المؤسسات انطلاقاً من مسئولياتهم للكلمة عن العمل والعاملين بتلك الوحدات . وعلى ذلك فإن ظاهرة انقلابات السلوك الوظيفي في النهاية هي مسئولية جميع القيادات بسبب عدم القدرة على إدارة الكيان السلوكي في إطار المنهج الإداري التالي :
- دراسة وتحليل السلوك الوظيفي والتعرف على أسبابه الحقيقية .

- علاج السلوك الوظيفي العليل بالوسائل الملائمة والتي تتفق مع الأسباب التي ساهمت في حدوثه وانتشاره .
- دعم السلوك الوظيفي الإيجابي بصفة مستمرة .

والآن وبعد استعراض ظاهرة الانقلاط الوظيفي من حيث :
ظواهرها ، أعراضها ، أساليبها وتداعياتها يبرز التساؤل التالي :
ما هي أسباب تلك الظاهرة وكيف يمكن التعامل معها ؟ أو
بالأخرى ما هي آليات مواجهة تلك الظاهرة ؟
تمثل الإجابة على هذا التساؤل موضوع حديثنا في الوحدات
التالية .

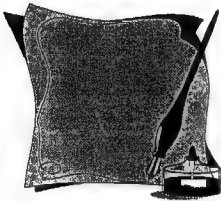


الوحدة الثانية

المؤثرات الداخلية (على مستوى

الفرد)

لظاهرة انغلات السلوك الوظيفي



الوحدة الثانية

المؤثرات الداخلية

(على مستوى الفرد)

نظاهرة انفلتات السلوك الوظيفى

تقديم :

مما لا شك فيه أن الأسباب الرئيسية لظاهرة الانفلتات الوظيفى بصفة عامة إنما ترتبط بالسلوك الإنسانى . ومن الأمور الواضحة دراسة السلوك قضية صعبة ومعقدة ولكن دراسته حتمية لأن تحليل السلوك الإنسانى السلبى وتحويله من السلبية إلى الإيجابية تقتضى ضرورة التعرف على أسبابه الحقيقية ثم تصحيح مساره من خلال الآليات المناسبة لتلك الأسباب .

من هذا المنطلق كان دافعنا لاعتبار دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسة كأحد المكونات الرئيسية بها وذلك حتى يتم إدراجه طبقا للأسس والمعايير العلمية للسلوك الإدارى . وطالما أن ظاهرة الانفلتات الوظيفى ترتبط بالسلوك الإنسانى للعاملين بالمؤسسة لذا تستهدف هذه الوحدة بصفة عامة التعرف على الإطار العام للسلوك الإنسانى وأهم خصائصه ومحدداته ، ثم مناقشة وتحليل أهم المحددات أو الأسباب الشخصية لظاهرة السلوك الوظيفى . ويتحقق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- الإطار العام لإدارة السلوك الإنسانى .
- المحددات لداخلية (الشخصية) لظاهرة الانفلتات الوظيفى .

١- الإطار العام لإدارة السلوك الإنساني بالمؤسسة :

يعرف السلوك الإنساني بصفة عامة بأنه بمثابة التصرف الذى يقوم به أو يؤديه الشخص فعلاً كان أو قولاً . وأن هذا السلوك يتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- تنوع وتعدد صور السلوك الإنساني حتى يتوافق ويتواءم مع الموقف والدوافع المختلفة التى تحقق أهداف الفرد .
- يرتبط بالخاصية السابقة وجود سبب للسلوك ، بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته . بمعنى آخر أن السلوك لا يتم بشكل عشوائى ولكنه يكون نتيجة مجموعة من الأسباب أو الدوافع بعضها يكون مدرك لدى الشخص وأخرى غير مدركة له ولا يتم التعرف عليها إلا بالدراسة والتحليل . أى أن السلوك هادف معظم الوقت ، حيث أنه موجه نحو أهداف معينة وهذه الأهداف تحرك السلوك نحو تحقيق تلك الأهداف .
- مرونة السلوك الإنساني . بمعنى أن الشخص قد يتصرف أو يملك سلوكاً معيناً نتيجة لدوافع أو أسباب وعندما يتحول تلك الأسباب يعود السلوك مرة أخرى إلى ما كان عليه . أى أن السلوك الإنسان يتغير ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد . ولكن مع الأخذ فى الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لمقومات الشخصية والبيئة المحيطة .
- سلوك الإنسان يتأثر بالماضى والحاضر والمستقبل .
- تعدد وصعوبة دراسة وتحليل السلوك الإنساني نتيجة تعدد العوامل أو الدوافع المسببة للسلوك من جهة ، وعدم قدرة الشخص للتعبير عن تلك الأسباب أو الدوافع من جهة ثانية ، وأيضاً عدم رغبته فى الإقصاد عن الأسباب أو الدوافع الحقيقية من جهة ثالثة لارتباطها بأمور شخصية تجعله يفصح عن أسباب أخرى (أعذار) لتبرير سلوكه .

- السلوك الإنساني يمكن قياسه إما بالملاحظة أو بالأساليب الأخرى .

وبناء على ما سبق أن السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة لما أن يكون ملبياً تجاه العمل والعاملين أو إيجابياً . ويتوقف ذلك على مدى قدرة إدارة المؤسسة (جميع القيادات الإدارية وفي كافة المستويات) على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على أهم مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيهه في الاتجاه الذي يحقق أهداف العمل (المؤسسة) وأهداف الشخص في نفس الوقت. هذا وكما أوضحنا سابقاً ، فإن إدارة الكيان السلوكي بالمؤسسة يشمل الأنواع المختلفة للسلوك والتي تتمثل في^(١) :

- إدارة السلوك الشخصي العام للعاملين على مستوى المجتمع بصفة عامة نظراً لأن السلوك السلبى لعمال هذا النوع من السلوك إما ينعكس تأثيره سلبياً على رأى العام عن المؤسسة .
- إدارة السلوك الوظيفي للعاملين . فالسلوك الوظيفي السلبى ينعكس تأثيره - كما أوضحنا سابقاً في الوحدة الأولى - على العمل والإنتاجية .
- إدارة السلوك لشرائى عملاء المؤسسة . لأن السلوك لشرائى السلبى يؤدي إلى إحجام العملاء عن الشراء . وفي النهاية انخفاض المبيعات ومن ثم تدهور وضع المؤسسة ثم انسحابها من السوق في نهاية الأمر .

وفي ضوء ما تقدم تتضح أهمية إدارة الكيان السلوكي كحد الكيانات الرئيسية والتي تساهم في التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة . هذا وتتمثل محاور إدارة الكيان السلوكي - كما أوضحنا في خلاصة الوحدة الأولى - فيما يلي :

(١) د. محمد عبد البراهيم ، الإدارة ، الأسس والأمول العلمية ، (الإسكندرية ، دار الجامعة ، ٢٠١١ م) ص ٩٧ - ٩٨ .

• دراسة وتحليل السلوك بكافة أنواعه (الشخصى / العام / الوظيفى ثم الشرائى) والتعرف على الأسباب أو الدوافع الحقيقية التى تحرك تلك الأنواع من الملوك .

• إجراء التعديلات الملائمة لتعديل السلوك والتى تتكالم مع نتائج تحليل الملوك .

• المحافظة على السلوك الإيجابى ودعمه بصفة مستمرة .

من هذا المنطلق فإن تحليل السلوك الوظيفى للعاملين وتحديد أهم محدثاته تمثل نقطة الارتكاز الأولى فى تحفيز وتشجيع العاملين على العمل ومن ثم تحويل سلوكهم الوظيفى السلبى إلى سلوك إيجابى . فإذا كان أداء العاملين هو بمثابة مخرجات رأس المال البشرى الممنوح للمؤسسة ، فإن هذا الأداء إنما يتوقف على تفاعل القدرة على العمل ثم الرغبة فيه .

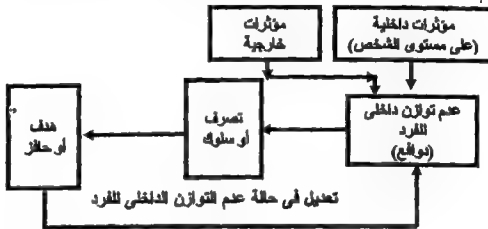
بمعنى أن تأثير عامل القدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل وبالعكس فإن حفز الفرد على العمل يؤثر على الأداء بتقاطعه مع مستوى القدرة على القيام بالعمل .

وأن مصدر القدرة على العمل هو المعرفة Knowledge والمهارة Skill وأن المعرفة تتأثر بالتعليم ، الخبرة ، التدريب أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهى صفات وقدرات موروثه أو طبيعية مثل الصفات الجسمانية (قوة الجسم ، قوة البصر ، حاسية بعض أطراف الجسم مثل الأيدي) مما يكون له أثره على أداء الفرد لعمله . كما تتأثر أيضاً المهارة بالقدرات المكتسبة التى يكتسبها الفرد عن طريق التعليم ، الخبرة والتدريب .

أما الحفز Motivation على العمل فإنه يتنطق بالسلوك الوظيفى ومن ثم يحدد مسار السلوك إما إيجابياً أو سلبياً ومن ثم التأثير على الكفاءة الإنتاجية فى النهاية . لذا فإن الدعم أو الحفز على العمل تعتبر من الأمور الهامة فى إدارة الموارد البشرية .

المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة تقلات الملوك الوظيفي

والفكرة من الدافعية ، أو الحفز هي أن سلوك الفرد أو تصرفه يكون عادة استجابة لبعض المؤثرات Stimuli (بعضها يكون داخليا وأخرى خارجية تتمثل في البيئة المحيطة) والتي تقترن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد والتي ينتج عنها السلوك . وهذا السلوك يكون موجها نحو هدف أو حافز معين Incentive وعندما يتحقق الهدف يكون الفرد قد أستعاد حالة التوازن والتي تؤثر بالتالي في سلوكه وتصرفه ويتضح ذلك في النموذج التالي^(١):



شكل رقم (١)

العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني

يتضح من الشكل السابق أن محدثات السلوك الوظيفي والمؤثرة على الرغبة في العمل إنما تتمثل في إما محدثات داخلية أو خارجية . وطالما أن ظاهرة الانقذات الوظيفي تتعلق بالسلوك ، لذا فإن مسببات تلك الظاهرة تكمن إما في مسببات أو محدثات داخلية أو خارجية أو كليهما معاً من خلال تفاعل المحدثات للداخلية وللخارجية بمعنى أن الانقذات نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية. ولكن في معظم الأحوال نجد أن الانقذات هو نتيجة تفاعل العوامل للداخلية بالخارجية . فقد تساهم العوامل الخارجية في تنشيط دور المحدثات الشخصية للداخلية والتي قد تكون كامنة لدى الشخص ويظل هذا إلى أن يحدث

١/١ د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإمعة هيكلية المؤسسات العامة والخاصة - المدخل للتعديل الإداري ،

(الإسكندرية ، دار الجامعة ، ٢٠٠٩) ص ٥٦ .

١/٢ Samuel C., Certo, S.Trevi's certo, Mode management, (new Jersey, pearson, prentice Hall, ٢٠٠٦) pp : ٣٨٤ - ٣٨٢ .

بعض المؤثرات الخارجية المواتية للمحددات الشخصية (سواء من داخل المؤسسة أو خارجها) ومن ثم تحركها من بقلتها ومن ثم تفعيل دورها في التأثير على السلوك الوظيفي .

٢- المحددات الدلخية (الشخصية) لظاهرة الانفلات الوظيفي :

يتضح في ضوء ما تقدم أن المحددات الدلخية والمرتبطة بالشخص تعتبر من بين العوامل الهامة المؤثرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي وتمثل أهم تلك المحددات الدلخية في الخصائص والسمات الشخصية للفرد والقيم والمعتقدات والاتجاهات والإدراك والمعلومات التي تتوافر لدى الشخص هذا بالإضافة إلى الحاجات الإنسانية ومدى قدرة الشخص على إشباعها . وفيما يلي عرضاً لأهم تلك المحددات المؤثرة على السلوك الوظيفي للعاملين :

١/٢ المحددات المرتبطة بشخصية المنفلات وظيفياً :

ترتبط تلك المحددات الخاصة بالشخص المنفلات نفسه ومن تلك المحددات الخصائص الشخصية بالفرد مثل السن والعمر والإمكانيات والقدرات لشخصية مثل الذكاء ومستوى التفكير والسمات البيولوجية والخبرات السابقة للفرد في الحياة وغيرها من السمات والخصائص لشخصية الأخرى . ومن بين تلك السمات مثلاً ما تتميز به الشخصية المصرية الآن بما يعرف باسم لشخصية " الفهلوية " والتي تميل إلى استخدام أساليب الفهلوة في تحقيق مصالحها الشخصية وترتبط تلك الشخصية بالفوضى في العمل وما يترتب على ذلك من انفلات سلوكي .

لما عن مدى تأثير تلك السمات والخصائص الشخصية على ظاهرة الانفلات للسلوكي الوظيفي ، فإنما تتمثل في كونها أحد الدوافع لذاتية والتي قد تتفاعل مع بعض المتغيرات الخارجية ومن ثم تدفع الموظف إلى ارتكاب مخالفات وظيفية قد تبدو من وجهة نظره أنها تصرفات

إيجابية لأنها تحقق له نوع من التوازن والإرتياح الداخلي وهذا هو هدفه من تلك التصرفات . فمثلاً قد يكون الشخص المنفصل في سلوكه الوظيفي سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مديراً لياً كانت صفته الوظيفية ، مدفوعاً نحو الانفلات الوظيفي بأساليبه المختلفة ، والسابق الإشارة إليها - بسبب نقص في مكوناته البيولوجية (مثل ضعف قواه العقلية بحيث لا يتمكن من التحكم في انفعالاته) ، إلى سرعة غضبه بما يعكس على تصرفه مع الآخرين (الزملاء أو الرؤساء) سواء قولاً أو فعلاً . كذلك قد يكون هؤلاء المنفصلون وظيفياً من حمقى ومثيرى شغب وغيرهم قد تعرضوا لسوء معاملة في أسرهم فشبهوا في تشاتهم عنفاً لسياً أو تعرضوا لسوء معاملة من أحد ذويهم ، أو أنهم من ذوي الخبرات المحدودة في حياتهم الشخصية في التعامل مع الآخرين وكل ذلك يدفعهم لإثارة الشغب والفضوى وإثارة الفتنة بين زملائهم ورؤسائهم في العمل ، وتزداد وحدة تلك التصرفات عندما تتفاعل تلك الدوافع بالمتغيرات الخارجية سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع مثل عدم فعالية للقيادات الإدارية في التعامل مع حالات الانفلات الوظيفي والانفلات الأمني والإعلامي الخارجي .

٢/٢ الحاجات الإنسانية للعاملين :

تمثل الحاجات الإنسانية أحد المحددات الرئيسية التي تنفع للشخص لياً كانت صفته الوظيفية إلى انتهاج سلوكاً وظيفياً معيناً لإشباع حاجاته غير المشبعة . ونظراً لأهمية الحاجات الإنسانية في تأثيرها على السلوك الوظيفي للعاملين . دعنا نتعرض بالتفصيل لتلك الحاجات من حيث أنواعها والعوامل المؤثرة في تلك الحاجات وكيف تؤثر على السلوك الوظيفي وتحول تصرفات المنفصلين وظيفياً إلى حمقى ومثيرى شغب وزعماء معارك وهمية وغيرهم مما يوصفون ويقومون بهذا السلوك .

بصفة عامة تتعدد حاجات الأفراد ، وبالرغم من أن الأفراد يكونون غير مهتمين بالأنواع المختلفة والمستويات المختلفة للحاجات ، إلا أن حاجاتهم يمكن أن تصنف في ثلاث مجموعات : الحاجات الفسيولوجية Physiological needs ، الحاجات الاجتماعية Social needs ثم حاجات الشعور egoistic needs هذا وقد قدم ماسلو Maslow نظريته المشهورة عن الدوافع الإنسانية والتي توضح الحاجات في خمس فئات كما يوضحها الشكل التالي^(١) :



شكل رقم (٢)

مدرج الحاجات لماسلو

(١) Tony Dowson, Principles and Practice of Modern Management, Tudor Business Publishing Limited, ١٩٩٣, P ٥٤ .

وفيما يلي عرض مختصر لتلك الحاجات :

١/٢/٢ الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs :

وتتضمن هذه الحاجات ضروريات الحياة مثل الماء والطعام والسكن والملابس . إن هذه الضروريات من اللازم تحقيقها قبل أى حاجة أخرى. هذا ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال النقود التى يحصل عليها الفرد من خلال عمله .

وفى هذا الشأن يجب الإشارة إلى أنه أحياناً إذا كانت المكافأة التى يحصل عليها الفرد مناسبة لإشباع الحاجات الفسيولوجية ، فإن سلوكه يوجه أكثر إلى الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور وإثبات الذات . هذا ويمكن الاستفادة من هذا الاتجاه إذا أردنا أن نحفز هؤلاء الأفراد على تحسين الأداء ولكن هذا الاتجاه ليس قاعدة عامة كما سنوضح ذلك فيما بعد .

٢/٢/٢ حاجات الأمن والاستقرار Safety Needs :

وتتعلق تلك الحاجات بمستويين . الأول حيث حاجة الفرد أن يعيش فى مجتمع يوفر له الأمن ضد الكوارث والحوادث وأيضاً ضد حوادث السرقة أو الاعتداء عليه وغيرها . والثانى حاجته للاستقرار الوظيفى فى عمله بمعنى ألا يكون مهدداً بالفصل من وظيفة التى توفر له مصدر رزقه ومعيشته .

٣/٢/٢ الحاجات الاجتماعية Social Needs :

وهذه الحاجات تتعلق برغبة الفرد فى عمل اتصالات وصدقات Friendship Relationship بالآخرين (للصدقة الفردية أو

الجماعية) ، سواء زملاء العمل ، المشرفين ، أو أصدقاء من داخل أو خارج العمل .

وعندما تصبح هذه الحاجات مشبعة ، فإنها لا تحفز الأفراد على العمل . فإذا أُنشِبت بالفعل فإن وجود مجموعات عمل راضية ومتجانسة مثلاً من خلال الوسائل السابقة ليس من الضروري أن تؤدي إلى تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية .

٤/٢/٢ : حاجات الشعور بالذات Self-Esteem Needs :

وتتضمن هذه الحاجات شقين أساسيين : الأول وهو الاعتداد بالنفس Self - esteem والذي يشمل الثقة بالنفس Confidence ، والاحترام Respect ، والجدارة والإنجاز Achievement والاستقلال والحرية والشوق للثقل وهو الشعور باعتراف الآخرين به The esteem of others ويتضمن الحاجة للمكانة والتقدير والأهمية من جانب الآخرين له .

هذا ويلاحظ أنه للحفاظ على درجة عالية من الاعتداد بالنفس ، فإن معظمنا لا يكتفي بإعادة التأكيد على أننا ما زلنا محتفظين باعتراف الآخرين بنا ، ومن ثم فإنه إذا أُنشِبت حاجات الشعور بالذات اليوم ، فإننا نستمر في البحث عن ذلك الإشباع في الغد وبعد الغد أيضاً . وهذا ما يفرق ما بين حاجات الشعور بالذات عن الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية التي متى أُنشِبت فُتحتا تتوقف عن حفز الأفراد . ومن ذلك المنطلق فإن الإشباع المستمر لحاجات الشعور بالذات بمثابة البديل المناسب لحفز الأفراد على تحسين أداء العمل .

إن مجال حاجات الشعور بالذات يأخذ حالياً أهمية عظيمة ، خاصة إذا أدركنا أن المستوى التعليمي للأفراد في ذلك الوقت يرتفع بسرعة ، والزيادة المستمرة في عدد المثرفين والإداريين والأفراد المهنيين عن العمال العاديين .

٢/٢ حاجات إثبات الذات Self-Actualization Needs:

حيث تظهر في المستوى الأعلى لحاجات الشعور بالذات حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات Self-fulfilment . إن مثل هذه الحاجات غالباً ما يشعر بها بقوة المهنيين مثل الفنانين ، الأطباء ، المهندسين ... الخ . ومن الأمثلة على تلك الحاجات الإبداع Creative ، حل المشاكل Problems solving ، السلوك الأخلاقي Morality ، عدم التمسب Lack of prejudice ، الاعتراف وقبول الحقائق Acceptance of facts .

هذا وتتأثر حاجات الأفراد عموماً بمجموعة من العوامل - ومن أهم تلك العوامل ما يلي^(١) :

(١) الأنشطة أثناء وخارج العمل :

The job activities (on and off job)

وقد يشبع بعض من الأفراد احتياجاتهم جيداً خارج العمل ، وهم يعملون لا بسبب الحاجة للنقود أو تحقيق حاجات لاجتماعية أو الشعور بالذات ولكن لأن لديهم

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، جمال الدين محمد لمرسي ، إدارة الموارد البشرية للعمل للقرن الحادي والعشرين ، ١٩٩٩ ، ص ٥١ - ٥٥

وقتاً متاحاً أو عدم الرغبة في الظهور الطفيلي أو لأي سبب آخر .

لكن قد يجد عدد آخر من الأفراد فرصة إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات خارج العمل ، وقد يعملون فقط من أجل إشباع حاجاتهم الفسيولوجية ، والعمل في حد ذاته لا يعنى لهم سوى وسيلة للعيش . لكن لهم دور قوى في الاتحادات خارج العمل سواء كان فى النقابة ، فى المكتبة أو النادي ويحققون حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات بهذه الطريقة .

ومن الملام بالنسبة للمجموعتين السابقتين أن يتوافر للحد الأدنى من العلاقة بين إشباع الحاجة وأداء العمل . لكن ليس معنى ذلك أن يتخلى صاحب العمل عن محاولة حفز الأفراد . فهناك كثير من الطرق التى يستعين بها صاحب العمل فى محاولته لجعل الأفراد يهتمون بأعمالهم ويلتزموا فلابهم سوف يحققون إشباع بعض الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات من أعمالهم .

إن معظم الأفراد يعتمدون على إشباع حاجتهم أثناء العمل وأيضاً خارج العمل . فبالرغم من أن للعمل يمد الأفراد بالنقود والضمان لتحقيق الحاجات ، فإن العلاقات الاجتماعية ، وفرص التعبير عن النفس Self-expression يمكن تحقيقها لما أثناء أو خارج العمل .

(٢) مستوى الطموح :

إن مستوى الطموح يشير إلى الهدف الذي وضعه الفرد لنفسه ويحاول تحقيقه . فإذا كان قد وضع لنفسه هدفاً معتدلاً نسبياً فإن حاجاته يمكن إشباعها بسهولة ، إذ أن الفرد يشعر بالنجاح وذلك إذا حقق هدفه أو زاد عنه . وإن النجاح في تحقيق الهدف المحدد عادة ما يقود الشخص إلى درجة عالية من الطموح .

(٣) المجموعة التي يقتدي بها الفرد :

ويتعلق هذا العامل بمستوى الطموح . وهذا العامل يعطى مجموعة الأفراد التي يشبه الفرد نفسه بها أو يقصد اللحاق بها . وعلى هذا فإن العامل الجديد الذي يبدأ حياته في خط للتجميع في المصنع قد يفكر في نفسه في نهاية المطاف ليكون مشرفاً أو مديراً ، ومن هنا فإن المشرفين والمديرين تعتبر المجموعة الأساسية التي يستند إليها الفرد ويرفض أن يكون محكوماً بمعايير وأهداف المجموعة التي ينتمي إليها حالياً .

(٤) النوع (الذكور والإناث) :

حتى عام ١٩٤٠ كان للنساء يمثلون ثلث من ٢٠ % من كل العاملين في العالم تقريباً وفي أثناء الحرب العالمية الثانية زادت النسبة إلى ٣٦ % وبعد الحرب انخفضت إلى ٢٨ % . ولكن في عام ١٩٥٨ زادت إلى ٣٣ % . ومن عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠ زادت بحوالى ٢٥ % . لذلك فإن حاجات النساء التي تختلف عن حاجات

للرجال يجب أخذها في الاعتبار . هذا وقد كشفت إحدى الدراسات الميدانية والتي تضمنت دراسة على ١٠٠٠ موظف ، أن العوامل الأكثر أهمية للنساء عن الرجال تتضمن الإشراف ، المظاهر الاجتماعية للعمل ، وظروف العمل المادية (متضمنة ساعات العمل) ، وسهولة العمل . وأن العوامل ذات الأهمية الأقل للنساء عن الرجال تتضمن : الفرصة للترقية والتقدم ، الإدولة، الأجور ، الجوانب الفنية للعمل (بامتناء السهولة) . لذلك فإن كل منهم يريد إشباع حاجاته بطريقة تختلف عن الآخر ، فالنساء على سبيل المثال أكثر ميلا من الرجال للبحث عن الثناء والاهتمام من مشرفيهم والرغبة في تعاطف وصدق مشرفيهم لهم .

(٥) الظروف الثقافية :

أن تقاليد وعادات المجتمع والجماعة والأسرة التي يعيش فيها الموظف تؤثر بشكل كبير على إدراكه وتصوره لحاجاته .

فإذا كان الحديث يدور حول تحديد طبيعة السلوك الاجتماعي Social Conduct للشخص في مركز اجتماعي في التنظيم أو جماعة أخرى صغيرة ، فإن الأصل يقتضى ضرورة الأخذ في الاعتبار المعايير الثقافية للمجموعات التي يتأثر بها لتحديد طبيعة هذا السلوك . أما الحديث عن كيفية تحقيق الإنبعاث في العمل ورفع الروح المعنوية لتوجيه هذا السلوك ، فإن الأهمية النسبية قد تكمن في الحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية للعمل ، وفي أشكال القيادة التي تريد من الإنتاجية ، أو حتى أكثر من ذلك في ضرورة البحث عن آليات لتحفيز دخل العمل الجماعي ، ودخل التنظيم نفسه ، وفي دخل الجماعة والمجتمع .

أن الحصيلة الثقافية للفرد تؤثر في استعداده his readiness للاستجابة لأنماط القيادة المتسلطة (المستبدة) Autocratic leadership والقيادة الديمقراطية Democratic leadership . كما تؤثر أيضا على الدرجة التي يتكيف فيها الفرد ويتفق مع مبادئ وأهداف الجماعة أو ينحرف عنها . فعلى سبيل المثال للشخص الذي تربى في الريف وتعود على العمل الصعب ولعدد ساعات طويلة قد يكون أكثر ميلا في

بداية عمله بالمصنع لقبول أهداف الإدارة أكثر من أهداف مجموعة عمله . وعلى العكس فإن الشخص الذى قضى حياته فى المصانع قد يكون أكثر ميلا للتكيف والاتفاق مع أهداف مجموعة عمله أكثر من أهداف الإدارة .

(٦) التعليل :

أن هناك عوامل ثقافية أخرى تؤثر فى حاجات الأفراد وهى متعلقة بالمستوى التعليمى والذى يرتفع باستمرار فى وقتنا الحاضر بين المواطنين . فمما لا شك فيه أن مستوى التعليم يزيد من قوة حاجات المكانة والشعور بالذات ، كما يتوقع أيضا زيادة فى عدد العاملين للمهنيين والفنيين والإداريين والباحثين فى السنوات القادمة ، وارتفاع المستوى التعليمى إلى هذا الحد سوف يعقد من عملية تحفيز الأفراد على العمل .

(٧) الخلاصة :

مما لا شك فيه أن خبرة العاملين والمثرفين والمهنيين ورجال الإدارة لها تأثير على الحاجات التى يشعر بها كل منهم . فمثلا المهندس أو الطبيب قد يعطى أهمية كبرى لوضعه ومكانته وسعته بين زملائه فى العمل فى المؤسسات الأخرى أكثر من تركيزه على هذه النواحي بين زملائه فى المؤسسة التى يعمل بها . لذلك فإنه قد لا يركز مجهوداته الأساسية تجاه أهداف المؤسسة الخالصة بالإنتاجية ولكن تركيزه يتم خارج

المؤسسة لتحقيق مكانة بين زملائه في المؤسسات الأخرى .

(٨) الظروف السائدة :

أن حاجات الأفراد تختلف أيضا باختلاف الظروف الاقتصادية العامة والتغيرات في الدورة التجارية Business cycle في أوقات الكساد نجد أن إمكانية الحصول على عمل لإشباع الحاجات الفسيولوجية تمثل غالبا أهم هدف للفرد . وفي مثل هذه الظروف يمكن أن يصاحب انخفاض الروح المعنوية ، وحاجات للفرد الفسيولوجية الغير مُشبعة ارتفاع في الإنتاجية في حالة السعى لإشباع تلك الحاجات . كذلك الحال في أوقات ارتفاع تكاليف المعيشة يكون الاهتمام منصبا على الحصول على أجور عالية لإشباع الحاجات الفسيولوجية (الطعام ، الملابس) وفي أوقات الحرب إذا كان هدف البقاء هو الأسمى - فإن الحاجات الفسيولوجية تمثل الأهمية الكبرى وفي أوقات أخرى ، عندما يُؤمن الفرد نفسه في الحصول على عمل مستمر يدفع له أجور مناسبة للوفاء حاجاته الفسيولوجية فإنه من المحتمل أن تصبح الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات هدفا له شأنه .

لكثر من ذلك فإن حاجات الأفراد تختلف باختلاف ظروف معيشتهم الفردية . ففي الأوقات التي تتعرض فيها الأسرة لحالات المرض أو إيجاب أطفال جدد ، قد يكون التركيز في تلك الفترات على النفود لإشباع

الحاجات الفسيولوجية . وفي لوقات أخرى يكون الإدراك لو فرصة التعبير عن النفس (حاجات الشعور بالذات) الأسمية للكبرى وهكذا .

وبعد هذا العرض لأنواع الحاجات الإنسانية والعوامل المؤثرة فيها ربما يكون من المناسب في هذا الصدد استعراض كيفية تأثيرها على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة بصفة خاصة في مصر والعالم العربي . إن تحليل كيفية تأثير تلك الحاجات على انفلات السلوك الوظيفي للعاملين يبدأ برصد مجموعة من الحقائق المتعلقة بتلك الحاجات ومن أهمها :

- إذا كان جميع العاملين في حاجة إلى تلك الحاجات جميعاً ، إلا أن ترتيب أولويات تلك الحاجات إنما يختلف من شخص لأخر طبقاً لميوله واتجاهاته وشخصيته وكافة العوامل السابق الإشارة إليها والمؤثرة في الحاجات الإنسانية . ومن ثم يكون لدى كل شخص مدرج يتضمن الحاجات الضرورية ، الأمان الوظيفي ، الحاجات الاجتماعية وهكذا حتى نهاية مدرج الحاجات المعروف . بمعنى آخر أن لكل شخص يكون له مدرج حاجات مستقل محدد به أولويات تلك الحاجات . وبمعنى آخر لاختلاف الأوزان النسبية للحاجات باختلاف الأفراد .

- إذا كان هناك مدرج حاجات لكل شخص ، فإن هذا المدرج لا يتميز بالثبات ، فربما تحدث بعض المستجدات في العوامل المؤثرة في تلك الحاجات ومن ثم يحدث تغيير في ترتيب

أولويات تلك الحاجات فى مدرج حاجاته . فقد تتغير الأوزان النسبية لتلك الحاجات بالنسبة للشخص باختلاف السن أو المهنة أو الخبرة أو التطعيم أو الظروف الثقافية وهكذا .

• إذا كانت تلك الحاجات تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك الوظيفي بصفة عامة ، إلا أن هذا التأثير يتوقف على مدى إشباعها . فالحاجة المشبعة تفقد تأثيرها على السلوك الوظيفي وهكذا .

يتضح فى ضوء تلك الحقائق المتعلقة بالحاجات الإنسانية أنها تلعب دوراً هاماً فى تشكيل اتفلات السلوك الوظيفي للعاملين . وبمعنى آخر تعتبر الحاجات الإنسانية إحدى المحددات الرئيسية للمؤثرة على اتفلات السلوك الوظيفي لجميع العاملين المنفصلتين سلوكياً ، ولكن بتفاوت هذا التأثير باختلاف الحاجات الإنسانية غير المشبعة للعاملين وأيضاً على العوامل الخارجية المواتية المؤثرة على السلوك الوظيفي ، ومن ثم تتعدد أشكال الاتفلات وذلك على النحو التالى :

- مثلاً الشخص أو الأشخاص الذين يطلبون بأحقيتهم فى زيادة المرتب خاصة المطالب غير المشروعة أسوة بالزيادة فى مؤسسات أو شركات أخرى ، يكون السلوك لهؤلاء المطالبين موجهاً نحو إشباع الحاجات الضرورية .
- وعلى الجانب الأخر عندما يطلب البعض بإثارة لشغب والفتنة والفوضى بين زملائهم فى العمل ، وإلحاق الضرر بهم هنا

- يكون السلوك موجهاً نحو إشباع حاجات إثبات الذات حيث للرجبة في احتلال مراكز متقدمة في العمل تفوق زملائهم .
- وعندما يطالب بعض العاملين المؤقتين تثبيتهم في وظائفهم ، فإن هؤلاء مدفوعين في إشباع حاجة الاستقرار الوظيفي .
- وعندما نجد البعض يطالب بلزاحة بعض القيادات من مناصبهم أو مطالبة بعض طلاب الكليات استبعاد بعض أعضاء هيئة التدريس من التدريس لهم ، فإن سلوك هؤلاء يكون موجهاً نحو إشباع حاجة الشعور بالذات .

وهكذا ومن خلال رصداً لكثير من ظواهر انفلات السلوك الوظيفي لكثير من هؤلاء المنفلتين ، استطعنا أن نرصد تلك الأمثلة على تأثير الحاجات الإنسانية غير المشبعة في توجيه السلوك الوظيفي للعاملين وتحويله إلى سلوك وظيفي سليم .

٣/٢ تأثير القيم الشخصية على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي :

بداية نود أن نوضح أن القيم تختلف عن أخلاقيات العمل والأخلاقيات العامة . أما أخلاقيات العمل فهي عبارة عن مجموعة القواعد والمرجعيات التي يجب أن يلتزم بها الفرد في عمله . مثال ذلك الأخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها الطبيب في عمله أو المحامي أو المهندس أو الموظف وهكذا . وأخلاق العمل غالباً ما تتبع من قوانين تفرضها أطراف خارجية مثل النقابات المهنية وبالتالي فهي ليست نابعة من الفرد نفسه .

والأخلاقيات العامة هي بمثابة الضوابط والمعايير على مستوى المجتمع والى يعتمد عليها للتمييز بين الصواب والخطأ غالباً ما تتبع من الأديان السماوية .

أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات والأفكار الأساسية التى يؤمن بها الفرد ويقدرها ويعتز بها داخلياً . بمعنى آخر أنها تتمتع بأهمية شديدة بالنسبة للأفراد ، وتصبح مستقرة نسبياً بمرور الزمن فى شكل نظام القيم . ويتكون نظام القيم من معتقدات كثيرة متناسقة ومتراكبة مثل ذلك التناسق والارتباط المتبادل بين معتقدات حرية المؤسسات وحرية الأفراد العاملين بها . وإذا كانت كل من القيم التنظيمية (القيم المؤسسية) والقيم الشخصية للأفراد - سواء كانوا من العاملين أو القيادات الإدارية - لها تأثير واضح على ظاهرة انفلتات السلوك ، إلا أننا سوف نركز فى حديثنا على القيم الشخصية السلبية سواء بالنسبة للقيادات الإدارية أو العاملين بالمؤسسة باعتبارها محددات داخلية مؤثرة على سلوك المنظمات سلوكياً . ويوضح الجدول التالى أمثلة لبعض القيم التى يؤمن بها بعض المنظمات وظيفياً^(١) :

(١) C.W.Shinner, Management of international production, Harvard Business Review Vol. ٤٧, No. ٥, ١٩٨٤, p. ١٧٩ .

جدول رقم (٢)

بعض القيم التى يؤمن بها بعض المنفلتين وظيفياً

القيم	مجال للقيم
• الوقت لا يقاس بالدقائق ولكن بالأيام والسنوات	• الوقت
• الهدف الوحيد الذى يكون له وزن هو للمتعة اليومية	• الهدف فى الحياة
• للمستقبل ليس بيد الفرد	• المستقبل
• الحياة والموت أمور مقدره ومحددة تماما	• الحياة والآخرة
• يتم العمل عندما تعطى الأوامر إلى المسئولين	• الولجبات والمسئوليات
• ترفع الشهادة الجامعية من وضع للشخص فى المجتمع	• مصادر الفخر والاعتزاز
• عدم جاذبية الوظائف التى تعرض للشخص للتمريح من الخدمة دون أسباب منطقية	• مصادر للخوف والقلق
• بدون وجود الحق فى التطعيم والطبقة الاجتماعية الملائمة يكون التقدم محدودا	• آمال وطموحات الشخص
• يجب الاستقرار فى المنزل بسبب مرض أحد أفراد الأسرة	• أهمية الأعباء العائلية
• الصدقة أكثر أهمية من اللواحق المادية	• الولاء

أما عن كيفية تأثير القيم الشخصية للمنفلتين على السلوك الوظيفى فهناك نتيجة التصادم أو التصارع بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية . ذلك أن المنفلت يريد أن يتصرف ويعمل فى المؤسسة التى يعمل بها بتلقائية وحسب مجموعة القيم والمبادئ التى يؤمن بها ، ولتى - كما

أثبتتها كثير من الدراسات - قد لا تتفق مع قيم المؤسسة . ومعنى آخر أن قيم المنظمات وأهدافه (أى الكيفية التى يُريد أن يعيش بها ويصل بها) لا تتفق مع توقعات القيادات الإدارية بالمؤسسة .

وبالرغم من الاختلافات الثقافية سواء على مستوى الدولة الواحدة أو للدول ، إلا أن هناك قيم عامة مشتركة بين معظم الأفراد مثل : الصدق والاحترام والمسئولية والعدل والتعاطف - سواء على مستوى الدولة الواحدة أو بين الدول - والتي يحتكمون إليها فى تفاعلاتهم مع الآخرين . وبالرغم من محدودية تلك القيم المشتركة إلا أنها تمثل قيماً مرجعية يمكن الاحتكام إليها عند التعامل مع أى تحد أخلاقى ، أى اعتبارها أساساً مفيداً عندما يلشأ ما يسمى بتصارع القيم فى بيئة العمل ، ومن ثم التقييم الموضوعى لمدى مدى تشبى قيم العاملين مع قيم المؤسسة .

لإن مازالت الفرصة متاحة أمام القيادات الإدارية للتعامل مع صدام القيم . أن تصارع القيم أمر متوقع حتى فى حياتنا اليومية وليس على مستوى المؤسسات فقط . فإذا استوعبت القيادات الإدارية مدى شيوخ التحديات الأخلاقية التى تواجهها وتعودت عليها فستتوقف عن التقليل من شأن الآخرين الذين لا تتفق معهم ، ويحول الخوف والعجز عن التصرف واستخدام القدرة والمهارة فى مواجهة هذا التحدى .

لذلك يجب أن تتوقع القيادات الإدارية الصراع بين فئة الممثلين وظيفياً وبين القيم المؤسسية ، حتى يمكنها التعامل مع تلك المواقف (الصراع) بهدوء وفعالية ودون مبالغة فى هذا الصراع .

وأن تحاول التعامل مع تلك القيم السلبية السابقة باستخدام الأساليب الإدارية المناسبة للحد من آثارها السلبية .

هذا وسوف نوضح بالتفصيل دور القيادات الإدارية في مواجهة صدام أو صراع قيم المنطقتين وظيفياً عند الحديث عن دور القيادات الإدارية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي .

٤/٢ الاتجاهات الشخصية وتأثيرها على الانفلات الوظيفي :

يعرف الاتجاه : بالميول التي يقتنع بها الفرد وتؤثر على سلوكه وقراراته. وتتشكل تلك الاتجاهات نتيجة مجموعة من روافد الثقافة للمؤسسة ، وهي : إما لتجاهات على مستوى الفرد والتي تعرف بالاتجاهات الفردية أو لتجاهات على مستوى المؤسسة .

ومن الأمثلة على الاتجاهات الفردية :

- اتجاه الفرد نحو الولاء للمؤسسة (الولاء للمؤسسة) .
- اتجاه الفرد نحو القيم الدينية التي يؤمن بها .
- اتجاه الفرد نحو العمل الجماعي والعمل الفردي .
- اتجاه الفرد نحو التعامل مع رئيسه في العمل .

ومن الأمثلة على الاتجاهات المؤسسية أو التنظيمية :

- اتجاه المؤسسة والعاملين تجاه العملاء الخارجيين .
- اتجاه إدارة المؤسسة نحو العنصر البشري .
- اتجاه للعاملين نحو الدعم الإداري الذي تقدمه المؤسسة للعاملين.
- اتجاه الإدارة والعاملين نحو التطوير والتغيير .
- اتجاه الإدارة والعاملين نحو مصدر التغيير .

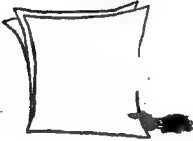
المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة تقلبات السلوك الوظيفي

وما يهمنا فى هذا المقام هو أن الإكجافات السلبية للمنفذتين وظيفياً وخاصة المتعلقة بالولاء للمؤسى والعمل والعمالين والرؤساء إنما تكون بمثابة أحد الأسباب أو للدوافع التى توجه سلوك تلك الفئة من العمالين نحو تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة التى يعملون بها .

خلاصة :

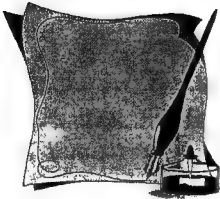
في إطار مناقشتنا وتطيلنا للمتغيرات لشخصية المؤثرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي للعاملين - وهو موضوع تلك الوحدة - نستطيع استخلاص النتائج التالية :

- تعتبر المحددات أو العوامل الشخصية - على مستوى الشخص - أحد العوامل الرئيسية الموجة للسلوك الوظيفي نحو انتهاك المعايير الوظيفية المرجعية . هذا وتتعاون قوة تأثير تلك العوامل على ظاهرة السلوك الوظيفي نتيجة عدة عوامل من أهمها نمط شخصية المفتلتين والأهمية النسبية للمحددات الشخصية والتي تشكل دوافعهم نحو الانفلات الوظيفي، وأيضاً تأثير المتغيرات الخارجية التي تساهم في تنشيط دور تلك المحددات الشخصية .
- إذا كان سلوك الانفلات الوظيفي هو محصلة عوامل داخلية وخارجية ، إلا أن هناك إمكانية لتغيير تأثير تلك المحددات الداخلية حتى يمكن تحويل السلوك الوظيفي السلبي إلى سلوك إيجابي . وتقع تلك المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة للكيان السلوكي . ومحاولة للتغلب على تأثير المتغيرات للشخصية مثل تغيير الاتجاهات ومواجهة الصراع بين القيم الفردية والقيم المؤسسية وإشباع حاجات الأفراد وهكذا .
- بالرغم من أن هناك صعوبة بشكل عام في التحكم في محدثات السلوك الوظيفي بشكل عام إلا أنه من الممكن أن تكون هناك إمكانية أكبر في التحكم في المحددات الخارجية وهذا ما سنتناوله في الوحدة التالية .



الوحدة الثالثة

**أثر المعدادات الخارجية
على انفعالات السلوك الوظيفي
للعاملين**



الوحدة الثالثة

أثر المحددات الخارجية

على أنفلات السلوك الوظيفى للعاملين

١- تقديم :

بجانب تأثير المحددات الداخلية - والسابق الإشارة إليها - على تفقم ظاهرة أنفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى معظم المؤسسات ، فهناك أيضاً المحددات الخارجية التى تسهم فى تعظيم تفقم تلك الظاهرة سواء كانت تلك المحددات على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة . ومن ثم يجب أن تكون قيادات مؤسسات الدولة المختلفة على علم ودراية كاملة بمثل تلك المحددات لإحكام السيطرة عليها من خلال إعادة هيكلة لكثير منها خاصة تلك المنطقية بالآليات الإدارية .

وفى ضوء ما تقدم تستهدف تلك الوحدة إلقاء الضوء على أهم تلك المحددات الخارجية سواء على مستوى المؤسسة أو خارج المؤسسة وتأثيرها على تفقم ظاهرة أنفلات السلوك الوظيفى . ومن ثم سوف نركز على مناقشة القضايا التالية :

- المحددات الخارجية المؤسسية .
- متغيرات بيئة العمل الخارجية .

١- المحددات الخارجية المؤسسية :

تتعدد المحددات الخارجية على مستوى المؤسسات والتى تسهم بشكل أو بآخر فى تفقم ظاهرة أنفلات السلوك الوظيفى للعاملين أو القيادات بتلك المؤسسات . وترتبط هذه المحددات الداخلية بشكل عام ببيئة العمل الداخلية

للمؤسسة ، حيث تعد بيئة العمل الإداري بأى مؤسسة أحد العوامل التى يمكن أن تساعد على تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي بما تتضمنه من :

- نقاط قوة تساعد العاملين على أداء مهامهم الوظيفية المطلوبة ، ومن ثم يمكن التعرف على هؤلاء الذين يعملون طبقاً للآليات والمرجعيات المطلوبة وهؤلاء المنفلتين وظيفياً .
- نقاط ضعف تسهم فى إثارة الفوضى والاضطراب فى العمل ومن ثم صعوبة التعرف على المتميزين فى العمل وهؤلاء المنفلتون مثيرى الشغب والفوضى والإثارة وغيرهم .

هذا وقد استطعنا رصد أهم نقاط ضعف بيئة العمل الإداري فى كثير من المؤسسات العربية والمصرية والتى ساهمت فى تفاقم ظاهرة الانفلات الوظيفي والتى تتمثل فيما يلى^(١) :

١/١ عدم فعالية الآليات والضوابط الإدارية . ومن تلك الآليات على سبيل المثال :

١/١/١ آليات الخطط الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية وتتمثل تلك الآليات بصفة خاصة فى السياسات والإجراءات والتعليمات وأدلة العمل التنفيذية التى توضح للعاملين كيفية تنفيذ الأعمال الممندة إليهم بدقة . وقد تساهم عدم فعالية تلك الآليات فى دعم إدعاءات بعض المنفلتين بحجم قدرتهم على الأداء الجيد بسبب عدم توافر أدلة عملية واضحة .

(١) د. محمد عبد البراهيم ، الأداء الإداري لشركات قطاع الأعمال المصرية ، (القاهرة ، المركز العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) ص ٦٤ - ٧٠ .

٢/١/١ آليات تحديد أدوار العاملين (التفهام والواجبات والمسئوليات والصلاحيات) مما يسهم في تهرب الممثلين وظيفياً من مسئولياتهم .

وقد ازدادت حدة عدم فعالية تلك الآليات بشكل ملحوظ بعد الثورة المصرية (الخامس والعشرين من يناير ٢٠١٢) ذلك لأن تغيير إدارة الدولة لا يعنى فقط تغيير الأشخاص القائمين على الحكم - وإن كان معظمهم ظل موجوداً حتى بعد الثورة وفترات طويلة - لكن العبرة هى تغيير أدوات إدارة الدولة وتتمثل تلك الأدوات فى الآليات والضوابط الإدارية ممثلة فى السياسات والقواعد والإستراتيجيات وغيرها من الضوابط الإدارية . أن تغيير تلك الأدوات مرتبط برؤية شاملة تُجيب عن عدة أسئلة هامة منها :

- ماذا نريده أى دولة عربية جديدة بعد الثورة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ورياضياً وفنياً وإعلامياً ... الخ ؟
- ما هى طبيعة العلاقة بين المواطن والسلطة وبين مؤسسات الدولة بعضها ببعض وبين المواطن والمواطن الآخر ؟

وبالرغم من أهمية المعنى نحو تغيير تلك الآليات إلا أن الجميع (جميع أطراف المجتمع سواء كان حزباً أو تياراً سياسياً أو اجتماعياً أو قوة سياسية أو حكومة وبرلمان وأجهزة تنفيذية وسياسية) سارت عكس الطريق فى طريق الفوضى بسبب تقلبات السلوك الوظيفي .

٢/١ عدم فعالية الآليات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية :

تُساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة فى إتاحة الفرصة للانفلات الوظيفى من خلال أساليب إدارة كافة شئون الموارد البشرية وما تضعه من آليات مختلفة متعلقة بتلك الشئون المختلفة بإدارة الموارد البشرية . ولما كانت أساليب وآليات إدارة الموارد البشرية تؤثر على القدرة والرغبة معاً ، إلا أن حديثنا يركز على الرغبة فى العمل أى على السلوك الوظيفى ومن تلك الأساليب والآليات على سبيل للمثال :

١/٢/١ أساليب وآليات تحفيز العاملين والتي تحقق المساواة فى تحفيز العاملين ولا تفرق بين المتميزين والمتقاعين وظيفياً مما يساعد على فتح الباب على مصرعية للمطالبة بزيادة الحوافز من قبل المشاغبيين وأصحاب الأصول العالية والكسالى وللمهملين من العاملين وغيرها .

٢/٢/١ أساليب وآليات ترقية العاملين على أساس الأهمية المطلقة بغض النظر عن مستوى الأداء ، مما يساعد أيضاً البعض على ارتكاب المخالفات وانتهاك القيم الوظيفية والأخلاقية فى العمل طالما أن تلك المخالفات لا يؤخذ بها عند الترقية . وحتى بعض الوظائف وخاصة وظائف الإدارة العليا التى من المفروض أن تتم الترقية فيها على أساس الاختيار ، فإنها تحولت هى الأخرى فى كثير من المؤسسات العربية والمصرية إلى الأهمية نتيجة عجز الإدارة عن وضع آليات الترقية على أساس الاختيار طبقاً للمعايير المنظمة للترقية

بالاختيار مثل ما ورد في القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ والخاص بإختيار القيادات الإدارية المصرية .

٣/٢/١ عدم فعالية أساليب وآليات نقل العاملين من وظيفة لأخرى على نفس المستوى الوظيفي ومن مجموعة وظيفية لأخرى. مثال ذلك مخالفة المعايير الواردة بقانون العاملين المدنيين للدولة المصرية رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والخاصة بتنظيم نقل العاملين بين المجموعات الوظيفية ، مما يحفز بعض العاملين على طلب النقل إلى وظائف أخرى وخارج مجموعاتهم الوظيفية مما يؤثر نوع من الفوضى في التسيك على الوظائف الإدارية وفقاً للضوابط المرجعية المنظمة لنقل العاملين على الوظائف المختلفة .

٤/٢/١ عدم موضوعية أساليب وآليات تقييم أداء العاملين ومن ثم تدخل الاعتبارات الشخصية في التقييم (تقارير الكفاءة) مما يساهم في فتح باب المجالات للعاملين الذين يجيدون استخدام أساليب الانفعالات الوظيفي مثل استخدام أساليب النفاق للقيادات والابتزاز وتوجيه الاتهامات الكاذبة للزملاء وإطلاق الشائعات عن الزملاء المتميزين في العمل وغيرها من الأساليب السابق الإشارة إليها .

٥/٢/١ ويزداد دور عدم موضوعية تقييم أداء العاملين في دعم فئات السلوك الوظيفي بسبب ارتباط نتائج التقييم بالحوافز

والترقية والنقل وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

٦/٢/١ عدم فعالية نظم الاختيار وتعيين العنصر البشرى بسبب عدم مراعاة المرجعيات الموضوعية فى هذا الشأن . وقد يساعد ذلك على تعيين بعض العاملين الذين لا تتوافق مؤهلاتهم العلمية والعملية لشغل الوظائف ، ومن ثم عدم قدرتهم على القيام بمهام ومسؤوليات الوظيفة . وقد يودى ذلك إلى دفعهم ارتكاب مخالفات وتجاوزات وظيفية قد تشمل فى :

- طلب النقل إلى وظائف أخرى بالمخالفة للقوانين والقواعد المنظمة لعمليات النقل .
- أو اللجوء إلى توجيه الاتهامات للإدارة بعدم تقديم المساعدة لهم للقيام بمهام الوظيفة .
- أو توجيه الاتهامات والإشاعات عن زملائهم فى العمل لتبرير عدم قدرتهم على العمل .
- وغيرها من أشكال انفلات السلوك الوظيفى الأخرى للتخفيف من حدة الضغوط التى يعانى منها البعض بسبب عدم القدرة على العمل .

٧/٢/١ ومن بين الأساليب والأكليات التى تساهم فى دعم انفلات السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسات العربية والمصرية تلك التى تتعلق بالنشاط التكريرى سواء فى تحديد الاحتياجات التدريبية أو تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعة نتائجها . فالباحث فى قضايا التدريب فى المؤسسات المصرية بصفة

عامة على سبيل المثال يجد أن هناك فجوة شاسعة بين المرجعيات العظمى للتكريب وبين التكريب على أرض الواقع بسبب عدم فعالية الأساليب والآليات الإدارية التي تستخدم في التخطيط للنشاط التكريبي وتنفيذه مثال ذلك أساليب تحديد الأهداف التكريبية وآليات تنفيذ البرامج التكريبية ومتابعة نتائج التكريب . مما يساهم في عدم فعالية النشاط التكريبي في تعديل السلوك الوظيفي للعاملين من خلال التأثير في فترة ورغبة المنفذين وظيفياً .

٣/١ أنماط شخصية العاملين بالمؤسسات :

تساهم أيضاً الأنماط الشخصية للعاملين بالمؤسسات والشركات المختلفة في تفاقم ظاهرة أنماط السلوك الوظيفي من حيث رد الفعل تجاه الشخص أو الأشخاص المنفذين . فإذا كان رد الفعل يختلف من شخص إلى آخر ، إلا أن تصرف الغالبية العظمى من المستهينين من قبل المنفذين يميل إلى السلبية في مواجهة تلك الظاهرة في كثير من المؤسسات العربية والمصرية . عكس الحال في المؤسسات اليابانية والأوربية والأمريكية وغيرها حتى الثقافة الإسلامية والدين الإسلامي يحض على الضرب على يد العابثين والمنفذين^(٢) .

فمثلاً إذا كان هناك إختلاف بين المؤسسات وتتفاوت في سماتها ، فإن العاملين يختلفون أيضاً في ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم . فلمهم من يتجه نحو المسير في طريق إثارة اللوضى وتخويف الآخرين من أجل السيطرة عليهم والتحكم في سلوكهم الوظيفي ، ومنهم من يتجه نحو التميز في الأداء ولكن ربما لا يتمكن من الصمود أمام الألاعيب

(٢) قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " مثل الأمم على حدود الله وفرائع لها كمثل قوم استهوا على سفينة ناساب بعضهم أعلاما وبعضهم أسفله فكان الذين في أسفلهما إذا استقروا من لاء مروا على من فوقهم فثاروا أو كذا عركوا ل نهبنا عركاً ولم نؤذ من فوقنا ، فإن يركبهم وما أركبوا هلكوا هلكوا جحاً وإن أعلوا على أيهم لموا ولمو جحاً " .

للمخططة للمنفلاتين وظيفياً . وعلى أية حال فإنه يمكن التعرف على السلوك الوظيفي للعاملين من خلال استعراض أهم أنماط الشخصية للعاملين في المؤسسات والتي سبق للتعرض إليها . فقد سبق الإشارة في الوحدة الأولى إلى تصنيف العاملين حسب إنتاجيتهم والعادات السبع المميزة لعمل تلك الفئة المنفلاته وظيفياً^(١) :

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ما هو تأثير تلك الأنماط على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي ؟

لاشك أن من بين الأنواع السابق الإشارة إليها من العاملين من ينتمون أساساً إلى فئة المنفلاتين وظيفياً مثل اللامبالين والساخطين وحتى بعض المطيعين والمحفزين ، أما الأنماط الأخرى مثل الموالين والمنفلاتين فينتمون إلى فئة الذين يسعون إلى التميز الوظيفي وهم المستهدفون من قبل الفئة الأولى .

لذلك نجد أن المستهدفين يميلون إلى عدم المواجهة والرضوخ لتصرفات الفئة الأولى حتى عندما يتحول الأمر إلى منافسة شرسة ولا يردون العنف بالعنف ! وهذا العجز عن مواجهة المنفلاتين يُعد فرصة ضائعة أمامهم نادراً ما تتج مرة ثانية .

كما قد يقسم بعض المستهدفين بالمذلة ، فيكونون صرخاء خلال تاريخهم الوظيفي ويظهرون نزعتهم للتأثر سريعاً ومن ثم يراهم المستظنون والمنفلاتين فرصة سهلة . ومما يزيد من هذا السلوك ان تلك الفئة المستهدفة أن شخصيتهم تنسم بالفتاوى ، حيث يرون من وجهة نظرهم انتشار المذلة ، وأن الرواتب ونتائج العمل متكافئة مع الجهد

(١) انظر الوحدة الأولى ص ٢٤ - ٢٦ .

والموهبة ولكن فى الحقيقة أن الأمور قد تبدو غير ذلك حيث لا تسود العدالة بين العاملين وعدم الاهتمام بالضغاء^(١).

٤/١ العلاقة بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية :

من العوامل المؤثرة فى ظاهرة الانقلاط الوظيفى والذى برزت فى السنوات الأخيرة فى كثير من الدول العربية ومنها مصر سوء العلاقة بين إدارة الشركات والمؤسسات وبين كافة التنظيمات غير الرسمية بها سواء كانت تنظيمات رسمية شرعية ومعترف بها من قبل الإدارة مثل الانقلابات العمالية أو غير معترف بها من قبل إدارة تلك الشركات مثل التكتلات والجماعات المناوئة للعمل .

وعلى أية حال فإن انضمام الشخص إلى أى تنظيم غير رسمى فإنه يؤثر على سلوكه الوظيفى . ويتوقف ذلك على نوعية وقوة التنظيم الذى ينتمى إليه الشخص . فالتنظيم غير الرسمى يتمثل فى هيكل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لإشباع حاجاته الإنسانية . فالفرد يستطيع أن ينضم إلى عدة مجموعات غير رسمية . فهناك جماعة تختص بعمل معين أو وظيفة معينة ، وأخرى جماعة صدقة تجمع العاملين الذين لديهم شعور المحبة والإخاء تجاه بعضهم البعض ، وجماعة رسالتها تحقيق فائدة اقتصادية عامة للعاملين وهكذا .

وتأتى عضوية الفرد فى أى جماعة من جماعات التنظيم غير الرسمى إما نتيجة ظروف خارجية تجبره على الانضمام إلى الجماعة (مثل الانضمام إلى عضوية نقابة العاملين أو تنظيم عسكرى معين) أو لإرادة الشخص للانضمام فى عضوية الجماعة. ومما لا شك فيه أن الطريقة التى يتم بها عضوية الفرد فى الجماعة (اختيارية أو إجبارية) تؤثر على كيفية إشباع حاجاته نتيجة عضوية فيها . فدخل الفرد فى عضوية جماعة بطريقة اختيارية توسع من دائرة الحاجات التى تشبع رغباته

(١) شركة العربية للإعلام الطبى (شعاع) مطبوعات ، القاهرة ، العدد ١٧٨ ، نوفمبر ٢٠١٢ .

بعكس الفرد الذى يدخل بطريقة إجبارية حيث قد تفرض عليه الحاجات التى تعرض على الأعضاء الآخرين على أساس إنها تشبع للغالبية العظمى منهم .

هذا ويتأثر العمل لدخل جماعات العمل غير الرسمية بمجموعة من الاعتبارات منها : حجم جماعة العمل ، ودرجة تماسكها والأهداف التى تسعى إليها قيادة للتنظيم غير الرسمى وهكذا .

والممتنع لنشاط التنظيمات غير الرسمية فى مصر بكافة أشكالها سواء على مستوى الدولة مثل الأحزاب السياسية والنقابات المهنية وجمعيات المجتمع المدني أو على مستوى المؤسسات مثل النقابات العمالية ونوادي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، يجد تطوراً ملحوظاً فى أداء تلك التنظيمات وأنها أصبحت تشكل ضغطاً ملحوظة على التنظيمات الرسمية (سواء على مستوى إدارة الدولة أو إدارة المؤسسات) فى تحقيق مطالبات قد تكون بعضها غير مشروع . بل أصبح أعضاء تلك التنظيمات والعاملين فى الشركات يتصرفون بطريقة تتجاوز للنظم والسياسات والقواعد الإدارية فى تلك المؤسسات بل أيضاً القيم الأخلاقية ، مثل قطع الطرق وتعمد تعطيل وسائل الإنتاج وغيرها من وسائل التعبير عن حالات انقلابات السلوك الوظيفى ، مما يؤثر على مناخ العمل بتلك المؤسسات وبصفة خاصة التأثير على قطاع العاملين الذين يسعون للعمل . والنتيجة فى النهاية هى وقف عجلة الإنتاج وخسارة الاقتصاد القومى فى نهاية الأمر .

ومن أهم الأسباب التى أدت إلى تعظيم دور التنظيمات الرسمية فى مصر على زيادة ظاهرة انقلابات السلوك الوظيفى هو ضعف قيادة التنظيم الرسمى فى التعامل مع أعضاء تلك التنظيمات . وكان الخيار الأمنى هو الوسيلة الوحيدة للتعامل معها قبل الثورة المصرية ، ومنح الحرية بلا حدود بعد الثورة . ولعل غياب الثقافة الإدارية لدى قيادات

المؤسسات المصرية في كيفية إدارة العلاقات مع التنظيمات غير الرسمية كانت السبب الرئيسي في زيادة قوة تأثير تلك التنظيمات على ظاهرة أنماط السلوك الوظيفي لأعضاء تلك التنظيمات .

وإذا كانت قيادات التنظيمات الرسمية المصرية (سواء على مستوى الدولة أو مستوى المؤسسات) قد لعبت الدور الأعظم في تعظيم دور التنظيمات غير الرسمية بالنسبة لظاهرة أنماط السلوك الوظيفي ، فما هوذا الدور ؟

تمثل الإجابة عن هذا التساؤل موضوع حديثنا عن دور القيادات الإدارية في التنظيمات الرسمية في إشعال ظاهرة أنماط السلوك الوظيفي .

٥/١ دور القيادات الإدارية في تزايد حدة أنماط السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية والمصرية :

تعرف القيادة بصفة عامة بأنها عملية التأكيد في سلوك الأفراد والجماعات من خلال القائد الإداري . هذا ويتوقف تأثير القيادة على سلوك العاملين على كثير من الاعتبارات من بينها ما :

• ما يتوفر لدى القائد الإداري - كمؤثر في السلوك - من مقومات متعلقة بمهنة الإدارة (المنظور العلمي والمهني لمهنة الإدارة) .

- طبيعة أنماط شخصية المرؤوسين الذين يتم الإشراف عليهم .
- الظروف الداخلية المحيطة بالمواقف الإدارية لعمل القائد .
- أيضاً على الظروف الخارجية المؤثرة على عمله مثل القيود المفروضة عليه من قبل التنظيم الرسمي أو التنظيمات غير الرسمية مثل النقابات وغيرها .

لكن من أكثر تلك المقومات تأثيراً في قوة تأثير القائد على مروضيه هي المقومات العلمية والمهنية التي تتوفر لدى المدير عن مهنة الإدارة. فمن خلال تلك المقومات يستطيع القائد التعامل مع الظروف المحيطة بالموقف وأيضاً التعامل مع التنظيمات غير الرسمية ، وأيضاً مع طبيعة وأنماط شخصيات المروضين . وذلك من خلال اختيار نمط للقيادة الملائم مع تلك المواقف والظروف المختلفة والأنماط المختلفة من البشر.

وبالرغم من أهمية دور القيادات الإدارية في مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات المختلفة ، إلا أن الواقع في المؤسسات العربية والمصرية يشير إلى غير ذلك حيث أكتفت الدراسات والبحوث المختلفة^(١) ، وأيضاً خبراتنا العلمية والعملية في هذا المجال : ضعف تأثير القيادات الإدارية في التأثير على سلوك العاملين وخاصة المنفصلين منهم وظيفياً ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها :

١/٥/١ عدم توفر الثقافة الإدارية المتطقة بالعمل الإداري لدى قيادات المؤسسات المختلفة . فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن أسلوب القيادة السائد في معظم مؤسسات الدول العربية المختلفة يركز على :

(١) ثقافة للنظام الهرمي في الإدارة المبني على مجرد تسلم علاقات السلطة والمسئولية .

(٢) الاهتمام بنظم وأساليب العمل بغض النظر عن مخرجاته.

(١) أ.د محمد محمد إبراهيم ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية ثورة الخامس والعشرين

من يناير ٢٠١١ (الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١) ص .

(٣) الاعتماد الأسلوب البيروقراطي في الإدارة (التقيد بالنظم واللوائح - العمل يرد الفعل) .

٢/٥/١ ترتب على السبب السابق عدم الاهتمام بتوفير مقومات الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى للقيادات الإدارية ومن بين تلك المقومات :

(١) عدم الالتزام بالآليات وضوابط اختيار وترقية القيادات الإدارية. فلختيار القيادات الإدارية في معظم مؤسسات الدول العربية والدولة المصرية على سبيل المثال مبنى على أساس :

(١/١) الولاء للنظام السياسى وليس الأداء .

(٢/١) المحسوبية .

(٣/١) الحضور الإعلامى .

(٢) عدم الاهتمام بوضع نظم إعداد وتنمية القيادات الإدارية خلال حياتهم الوظيفية وتقييم أدائهم الوظيفى .

وقد أدت تلك الأسباب إلى ضعف مستوى الأداء الإدارى للمديرين . ومن أهم ظواهر هذا الأداء الإدارى تقلص التقييم الأخلاقية الوظيفية السلبية التى تتوافر لدى كثر من المديرين فى المؤسسات العربية والمصرية ومن أهم تلك التقييم ما يلى^(١) :

فى مجال ممارسة منظومة العمل الإدارى :

○ السرعة فى إطلاق الأحكام دون وجود رغبة حقيقية فى تقييم الأمور ودون تفكير عميق .

(١) إد محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي للمدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للمعلمين الجدد والتقدمى ، ص ٨٨ - ٩٦ .

□ عدم الرغبة من قبل المديرين في تحمل المخاطرة خوفا من الفشل.

□ عدم ثقة المدير بنفسه وفي قدراته على تحقيق أهدافه في إنجاز ما يرتبط به من أعمال وعدم الاستعداد لتنام لتحمل المسؤولية .

○ الميل للإدارة بالقهر والخوف بدلا من الإدارة بالحب والاحترام.

○ الأنانية الإدارية ممثلة في عدم وجود رغبة حقيقية في خلق صف ثانى ورعايته والإرتقاء به بسبب الخوف الذى يُصيب القيادات الإدارية (خاصة الإدارة العليا) ومن ثم عدم وجود بؤادر لظهور صف ثانى .

○ الميل إلى قتل المواهب وإخفاؤها . وقد يصل الأمر إلى تلفيق لتهمة ضدهم لإبعادهم وترك مناصبهم - مما يتسبب فى التحطيم المعنوى للكفاءات البارزة . الأمر الذى يؤدي إلى تضيق نهر القيادات الإدارية الشابة تدريجيا مما يؤدي فى النهاية إلى فراغ خطير في المستقبل . ويظهر ذلك حاليا عند الترشيح لمنصب خال في أى مؤسسة حيث توجد صعوبة في إيجاد بدلاء لكفاء لأنه قد سبق قتل وتشريد هذه الكفاءات .

○ للتخلص دائما من أهل الخبرة عند شغل المناصب القيادية الجديدة والاستعاضة بفريق جديد من أهل الثقة تكن للقائد الجديد بالولاء بغض النظر عن الخبرة والكفاءة في العمل . وقد يصل الأمر إلى إبعاد أهل الخبرة إلى مؤسسات أخرى وتخصيصات بعيدة عن تخصصاتهم مما يؤثر بالسلب على العمل وكذلك طمس كل إنجازات وأعمال سابقة .

- التردد في اتخاذ القرارات من قبل كثير من القيادات بسبب الشكاوى الكبدية التي تصل إلى الجهات الرقابية المتحدة ، ممن يطلق الإشاعات . ويؤدي ذلك إلى تردد القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ورفعها للجهات المعنية . أي أنه يعمل بمثابة ساعى يريد .
- عدم الثقة في التطوير الإدارى . وعادة ما يرتبط بالتطوير الجاد كثير من الإشاعات مثل إهدار المال العام والتربح وتسهيل الاستيلاء على المال العام وغيرها من الألفاظ الخطيرة والتي تُثير القلق مما يدفع القيادات التي تتطلع إلى التطوير الجاد إلى رفع شعار " ولنا مالى بأعم خلونى ملشى جنب الحيط وهى كم منه وقمر ويلقى من بعدى من يريد أن يطور " إننا لا نشجع على عدم الرقابة بل العكس إننا نشجع الرقابة الموضوعية التي تعتمد على الآليات الموضوعية لصالح المؤسسات وليست لصالح أحد من الأفراد .
- عدم قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المرونة في الأداء والجمود . فالحفاظ على تحقيق التوازن بينهما نجاح ولزدهار وعدم المحافظة عليه يصل بنا إلى الفوضى والسرعة تحت مسمى المرونة أو توقف عجلات وآلات التطوير . أن المرونة تعنى العمل بروح القانون والعمل طبقا للصالح العام دون التقيد بولائح باليه عنيفة مضمرة تسحب الدولة للخلف .
- الاعتماد على معايير شخصية عند اختيار القيادات الإدارية .

□ التناقض المناقشين والمتعلقين حول المسؤولين . أن النفاق هو احتراف في الأداء يقوم به شخصية ذات تركيبة فريدة . بمعنى أن المناقشين يستطيعون أن يلتفون حول المسئول مهما كان ومهما كانت عقلية وعلمه ولتقناعه أنهم حماة الحمى وهم من يفدونهم بأرواحهم ودمائهم وهم فقط الذين يهمهم مؤسستهم . ومن هنا يبدأ المسئول في الانزلاق الإداري في السماح لهم بكل وشاية ضد من هم ليسوا من المحاسيب أو القلة . وعادة يكون النيل من الشرفاء وهم عادة يكونون بحق ممن يعملون بصدق وجدية وليس لديهم وقت أو فرصة للتواجد الدائم حول المسئول ويستمتع المدير إليهم . بل ويتصرف وفق السماح دون التحقق عملاً بقول الله سبحانه وتعالى " إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين " إن هذه القيم في التصرف الإداري إنما تؤدي إلى تصفوه للكفاءات الشبهانية على أذى الآئمين .

○ قيم الاستجابة الإدارية غائبات هو أما استخدام شعار كلمة " لا " أو كلمة " نعم " عملاً بالأمثال الشعبية " يا بخت من بكى وبكى للناس عليه ولا ضحككى وضحك الناس على " بهذا المعنى لابد أن تكون الاستجابة الإدارية في إطار منظومة الهدف منها المصلحة العامة . إذن كلمة " لا " يمكن استخدامها ولكن في موضعها الصحيح وفقاً لضوابط ونظم العمل وليس للتفضيل والتعقيد لفئة على حساب الأخرى واحترام وفي حدود اللياقة الوظيفية . كذلك كلمة " نعم " وكلمة " تمام يا فلان "

وحاضر ونعم " دلتما تفرق الممثل في مستنق الإدارة وتؤدى
أسقطات بشعة تكمر المؤسسة والمسؤولين عنها وتشوه تاريخ
العاملين بها وقبائنها لان النقد الذاتى وكشف الأخطاء داخليا
أفضل من أن تكشف بواسطة أجهزة رقابية .

○ قيم الوساطة والمحسوبين والفساد وهذه الأوقات الثلاثة قديمة قدم
التاريخ ومن الصعب التخلص منها نهائيا لأسباب عديدة منها
الخوف من أصحاب الوساطة والمجاملة .

○ النظر إلى المؤسسة كنظام فردى قائم على رئيس المكان
(المؤسسة) يضع فكرة وتوجيهاته ورؤيته وإستراتيجية عمل
. يلهث الجميع خلفه لإرضائه أو خوفا أو لأنه لابد من تنفيذ هذه
الرؤى . وعندما يترك موقعه ويأتى خلفا له يبدأ في إلغاء كل ما
سبق ووضع من رؤى جديدة وفكر جديد . وهكذا تتعرض كل
المؤسسات إلى منطفات حادة واهتزاز إداري مما يؤثر سلبا
على العمل والأداء لأنه ليس هناك نظام .

○ للقيم المتعلقة بتحفيز العاملين التى تركز على الإحباط وليس
للتشجيع . إن شعار الإدارة هو السعى إلى إحباط العاملين من
منطلق هذا هو عمل أى فرد وعند ظهور براعم جديدة مشرفة
وناجحة تحبط بأيدي الرافضيين وفريق العمل المدمر .

○ الفوضى في العمل بحجة تقنين الحرية في العمل .

○ العمل في إطار مطلق طبقا للمفاهيم التقليدية الروتينية وعدم
الرغبة في الخروج من تلك الدائرة عن طريق الابتكار .

- عدم الاهتمام بتكوين وتنمية الثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية والأجهزة التنفيذية .
- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالسلطة لدى القيادات من أول رئيس للقسم.
- نظرة الإدارة تجاه العاملين على أنهم مجرد منفذين للأعمال التي تسند إليهم .
- للمركزية في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم توافق للنظم والسياسات والإجراءات وقدرة واتجاهات العاملين في المؤسسة .
- في مجال ممارسة الأنشطة الوظيفية :
 - الإهمال والتقصص في أداء العمل وتأخير إنجاز الأعمال .
 - عدم التركيز على جودة الأداء (جودة العمل) .
 - للفترة المتواضعة إلى العميل (المواطن) كنقطة انطلاق في تحقيق رسالة المؤسسة .
 - عدم إدراك أهمية العاملين كملاء دخليين كنقطة انطلاق لتحقيق رضا العميل للخارجي .
 - للمجاملات والمصوبية في التعامل مع الجماهير أو المستفيد من خدمه المؤسسة .
 - عدم إدراك عناصر الجودة والمسئولية عنها .
 - عدم إدراك قيمة العمل سواء من الناحية الإدارية أو الدينية .
 - للتركيز على تسويق ما يمكن إنتاجه وليس إنتاج ما يمكن تسويقه .

في مجال التطوير والتحديث :

- الرغبة الجادة نحو مسايرة الأعراف والتقاليد السارية وعدم الرغبة نحو التجديد والابتكار .
- الميل لتكرار الأمور المعتادة وعدم الرغبة في تحدى الأمور البديهية بل أخذها قاصرة سليمة ولا يفكرون في تطويرها .

في مجال العمل الاجتماعي :

- السرعة في إطلاق الأحكام دون وجود رغبة حقيقية في تقييم الأمور ودون تفكير عميق .
- السلبية في المشاركة الجماعية للعمل .
- السعى المستمر لبث وإشغال الفتن في العمل .
- السعى المستمر إلى خلق تنظيمات غير رسمية (الشللية) تعمل في صراع مستمر مع الإدارة .
- القيم السلبية الخاصة تجاه العمل بروح الفريق .
- القيم السلبية الخاصة بالتعامل مع المجتمع المحلى وتنمية البيئة .
- القيم الأخلاقية الخاصة بعدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي ومن ثم عدم الموضوعية في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية .
- قيم تشكيل اللجان وقصرها على المعارف والمجاملات .
- التحيز في العلاقات بين الأطراف الخارجية .
- قيم المشاركة غير الجدية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع .
- قيم المشاركة غير الفعالة في أعمال اللجان والاجتماعات .
- الميل نحو خلق وتنمية وتصعيد الصراعات .

o الاتجاهات السلبية نحو التغلب على ضغوط العمل وخلق بيئة

عمل ملائمة من قبل القيادات .

وقد ترتب على تبنى الأداء الإداري للقيادات الإدارية ضعف تأثيرهم على السلوك الوظيفي للعاملين خاصة المنفلتون وظيفياً ، مما ساهم هذا الدور في دعم القيم السلبية الوظيفية في العمل لدى المنفلتين وظيفياً والتي سبق الإشارة إليها .

٦/١ ضغوط العمل :

يتطلب مواجهة ضغوط العمل كأحد المحددات الرئيسية المؤثرة على أداء العاملين ، ومن ثم إنتاجيتهم ضرورة التعرف على كافة الأبعاد الأساسية لضغوط العمل ممثلة في مفهومها وتأثيرها ومصادرها وذلك على النحو التالي :

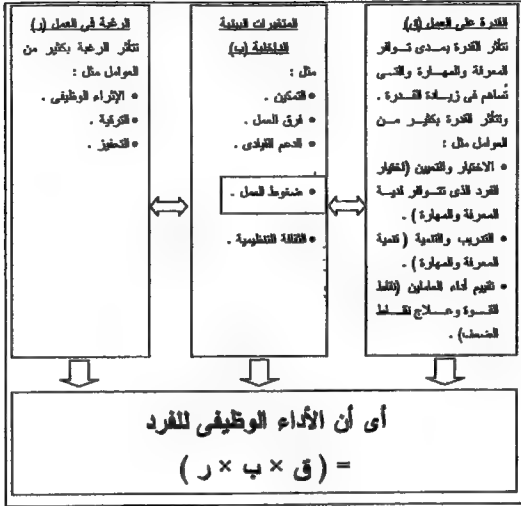
١/٦/١ مفهوم وتأثير ضغوط العمل :

أن الضغوط بصفة عامة هي بمثابة مؤشرات حيث يتعرض الفرد لبعض الظروف والقيود والمتطلبات (الداخلية والخارجية) والمتعلقة بما يريد للشخص تحقيقه وما يدركه نتيجة تلك القيود والمتطلبات من عدم التأكيد وأيضاً أهميتها في نفس الوقت وفي النهاية تؤثر على سلوكه وبمعنى آخر أن الضغوط هي شعور الفرد وتأثير الضغوط بصفة عامة سلبياً ، إلا أنه في بعض الأحيان يكون لها تأثير إيجابي وذلك في حالة ما إذا كان الموقف الذي يتعرض فيه الشخص لضغوط معينة أن تحقيق له ميزة أو مكسب معين ، كأن يكون التحدي السيكولوجي دافعاً للشخص لمواجهة تلك الضغوط ومن ثم تعظيم أداؤه . لكن بشكل عام فإن المحددات

والقيود والمطالب التي يتعرض لها الشخص تمثل ضغوط سلبية ومن ثم التأثير على أدائه سلبياً^(١).

وفي مجال العمل الوظيفي بالمؤسسات المختلفة فإن ضغوط العمل السلبية هي تعرض العاملين بالمؤسسة لمجموعة من المؤثرات الشخصية والقوى البيئية الداخلية والخارجية السلبية والتي تؤدي إلى مجموعة من الاضطرابات السلوكية والنفسية والجسمانية للعاملين ، ومن ثم تغيير سلوكهم الوظيفي من سلوك إيجابي إلى سلوك سلبي " . هذا وتؤثر ضغوط العمل على السلوك الوظيفي للعاملين ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم الوظيفي وبالتبعه على الإنتاجية . إن أداء وإنتاجية أدام للعنصر البشري بأى مؤسسة إنما يتأثر - كما أوضحنا سلفاً- بمجموعة من العوامل المعقدة والمتداخلة . ومن بينها ضغوط العمل . ويوضح الشكل التالي هذه العوامل :

(١) Stephen P. Robbins, David A. Decenzo , op.cite , P.P: ٧٤٤ - ٧٤٥.



شكل رقم (٣)

العوامل المؤثرة على مستوى أداء العنصر البشري

ويتضح من الشكل السابق أن ضغوط العمل يعتبر أحد العوامل الرئيسية للمؤثرة على مستوى أداء الفرد لما يتركب عليها من آثار سلبية من أهمها :

- تؤدي زيادة الضغوط إلى عدم الرضا كثير من الظواهر السلبية من أهمها :
 - ارتفاع معدل دوران العمالة .
 - ارتفاع معدل الغياب .
 - كثرة طلبات النقل .
 - زيادة معدلات الحوادث .
 - التأخير .
 - الشكاوى والتظلمات .
- الاتجاه نحو الانتهاك المتعدد من قبل البعض للضوابط والمعايير الرسمية للعمل وأيضاً الضوابط الوظيفية والأخلاقية . بمعنى آخر قد تفتح ضغوط العمل الباب أمام البعض نحو : الاتجاه نحو الانتهاكات الوظيفية ومن ثم فإن ضغوط العمل هنا تعتبر بمثابة أحد العوامل التي تساهم في تفقم ظاهرة الانتهاكات الوظيفية .

على أية حال فإن للظواهر السابقة بما فيها ظاهرة الانتهاكات الوظيفية تؤدي في النهاية إلى انخفاض إنتاجية العاملين وزيادة للتكاليف . لذلك يتحتم على القائد الإداري ضرورة البحث عن أسباب وأبعاد ضغوط العمل ودراستها وتحليلها وإكتشاف الأسباب الحقيقية لمواجهتها بالأساليب الملائمة .

٢/٦/١ مصادر (أسباب) ضغوط العمل :

تتمثل مصادر الضغوط (أو أسبابها) في مصادر خارجية ودلخية وذلك على النحو التالي^(١) :

(١) Ibid pp : ٢٤٦ - ٢٤٧ .

(١) مصادر خارجية :

تتمثل تلك المصادر الخارجية فيما يلي :

(١/١) المصادر المؤسسية أو التنظيمية (على مستوى المؤسسة) :

من أهم تلك المصادر :

(١/١/١) توقعات الدور :

وتتمثل توقعات الدور في اختلاف طبيعة ونوعية العمل الذي كان يتوقعه الفرد عند التحاقه بالعمل عن العمل الذي يقوم به بعد التحاقه بالعمل وغالباً ما ينشأ اختلاف توقعات الدور إما نتيجة تعارض الأدوار التي يقوم بها الشخص أو غموضها أو عدم المعرفة بها أو زيادة عبء العمل .
ويعطى آخر فإن الضغوط التي تنشأ عن توقعات الدور تتمثل فيما يلي :

• صراع الدور : ينشأ هذا النوع من الصراع إذا كانت التوقعات :

- ☐ متعارضة مع بعضها البعض .
- ☐ متعارضة مع توقعات الفرد نفسه .
- ☐ أو متعارضة مع قيم الشخص نفسه .
- غموض الدور : ينشأ نتيجة :

- ☐ عدم تأكيد الفرد من اختصاصاته .
- ☐ عدم معرفته بما يجب أن يؤديه .
- ☐ عدم تأكده من توقعات الآخرين .

□ عدم المعرفة : —

➤ أهداف العمل بوضوح .

➤ حدود السلطات والمسؤوليات .

➤ السياسات وقواعد العمل وطرق تقييم الأداء

..... الخ .

كل ذلك يؤدي إلى ارتباك الفرد في عمله
وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن
العمل والميل لتركه .

• عبء الدور :

□ ينشأ نتيجة عبء العمل الزائد (العمل الكمي /

النوعي) أي مطالبة الفرد بمتطلبات عمل لا
تتوافق مع قدراته ومهارته مما يؤدي
إلى:

➤ التوتر وزيادة الضغط عليه أثناء العمل .

(٢/١/١) الصراع بين أعضاء جماعة العمل :

بمعنى تعارض المصالح وعدم الاتفاق في الرغبات
والأهداف مما يؤدي ذلك إلى :

• الانسحاب الميكولوجي مثل اللامبالاة .

• أو الانسحاب الملادي مثل الابتعاد عن موقع
الصراع .

هذا وتتمثل أهم أشكال الصراع بين أعضاء
جماعة العمل :

- الصراع مع الرؤساء .
- الصراع مع الزملاء .
- الصراع مع المرؤوسين .

(٢/١/١) بيئة العمل الملائمة :

تتمثل أهم مصادر ضغوط العمل الناتجة عن ظروف العمل الملائمة فيما يلي :

- طول ساعات العمل .
- سوء الإضاءة .
- كثرة الضوضاء .
- عدم كفاية الأجور والمرتبآت .
- عدم وجود فرص للنمو والتقدم الوظيفي .

(٤/١/١) انفلات السلوك الوظيفي :

لما عن تكثير انفلات السلوك الوظيفي على ضغوط العمل فإحدى نتيجة :

- يحدث توتر في العلاقات بين العاملين (المنظمتين والمستهدفين) .
- يحدث توتر في العلاقات بين الرؤساء والعاملين .
- يحدث توتر بين الإدارة والعاملين .

(٢/١) مصادر للضغط من خارج المؤسسة :

(١/٢/١) مصادر خارجية محلية (الإعلام مثلاً) .

(٢/٢/١) مصادر عالمية .

(٢) للمصادر الداخلية : المصادر الشخصية لضغوط العمل :

من أهم المصادر الشخصية (على مستوى الشخصية) فيما يلي :

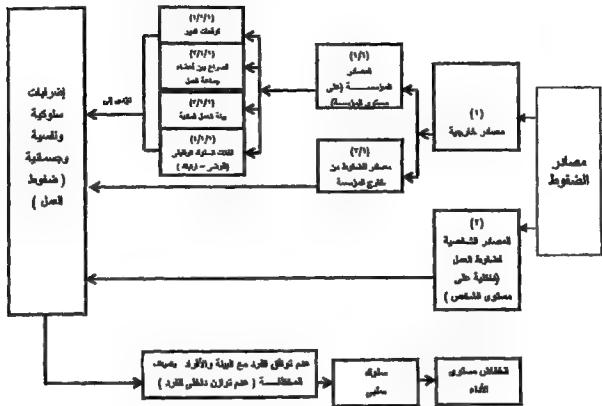
(١/٢) مصادر ناتجة عن التكوين الجسماني والصحي .

(٢/٢) مصادر ناتجة عن التطور العمري - الوظيفي -
الأسري .

(٣/٢) مصادر ناتجة عن الخصائص الديموجرافية (النوع ،
الموقع ، المكانة الاقتصادية - والمهنية) .

(٤/٢) عدم إشباع الحاجات الإنسانية للفرد .

وفي النهاية يوضح الشكل التالي أهم مصادر أو أسباب الضغط
الإدارية وتأثيرها على السلوك الوظيفي فيما يلي :



شكل رقم (4)

محددات ومؤثرات ضغوط العمل على السلوك الوظيفي

يتضح من الشكل السابق أن انفلات السلوك الوظيفي وما يحدثه من : فوضى وارتباك في العمل يعتبر أحد المصادر أو الأسباب الرئيسية لضغوط العمل ، أي أنه بمثابة متغير مستقل وضغوط العمل بمثابة متغير تابع ، لكن قد أشرنا في تحليلنا السابق إلى أن ضغوط العمل تعتبر في نفس الوقت بمثابة أحد أسباب انفلات السلوك الوظيفي أي أن ضغوط العمل هنا بمثابة متغير مستقل والانفلات الوظيفي بمثابة متغير تابع .

معنى ذلك تدخل العلاقة بين انفلات السلوك الوظيفي وضغوط العمل من حيث كونها سبب أو نتيجة . ويتم تحديد تلك العلاقة في ضوء موضوع هدف الدراسة. وحيث أن موضوع دراستنا يركز على ظاهرة انفلات السلوك

الوظيفي ، فإننا نعتبر أن الضغوط بمثابة أحد الأسباب لظاهرة ثقافات السلوك الوظيفي .

٤- متغيرات بيئة العمل الخارجية :

تُساهم أيضاً تغيرات البيئة الخارجية سواء على المستوى المحلى أو العالمى فى تفاقم ظاهرة انقلاص السلوك الوظيفي بما تفرضه من تهديدات مختلفة . على مؤسسات الدولة المختلفة والمتعلقة بمجالات متعددة مثال ذلك أساليب تنظيم العلاقة بين تلك المؤسسات وأجهزة الدولة خاصة تلك الأجهزة المعنية بإصدار القوانين والتشريعات المتعلقة بالعاملين فى كافة أجهزة الدولة ، كذلك أجهزة فض النزاع بين العاملين ومؤسسات الدولة أو أجهزة الإعلام وغيرها . ومن بين تلك المتغيرات البيئية الخارجية والمحلية والتي فرضت مجموعة من التهديدات والقيود على إدارة المؤسسات للقرارات الميادية التي تصدرها للقيادات السياسية والتقنية المصرية . وبالإضافة إلى تلك المتغيرات البيئية الخارجية فهناك أيضاً بعض المتغيرات البيئية الخارجية العالمية والتي تلعب دوراً هاماً فى تفاقم تلك الظاهرة . وفيما يلي عرض مختصر للتأثير بعض تلك المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية على إدارة الدولة المصرية ومؤسساتها المختلفة على سبيل المثال :

١/٤ متغيرات بيئة العمل الخارجية المحلية :

تمثل أهم تلك المتغيرات المحلية - كما أوضحنا سلفاً - فيما يلي :

١/١/٤ دور المؤسسات التشريعية والرقابية في دعم ظاهرة
انقلابات السلوك الوظيفي :

لقد كان للتشريعات المختلفة التي تصدرها المؤسسات التشريعية
لمصرية على سبيل المثال وخاصة مجلس الشعب والمتعلقة
بتشغيل العاملين دور سلبي في ضبط التجاوزات السلبية للملوك
لوظيفي . مثال ذلك ماذا يتوقع عندما يصدر قانون من مجلس
لشعب وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ بتثبيت
العمالة المؤقتة دون أن تتم أى إجراءات متعلقة بإختيار وتعيين
تلك الفئة من العاملين ؟ وماذا يتوقع عندما تصدر قوانين تخفيف
العقوبات الواردة فى القوانين والمتعلقة بمخالفات العاملين ؟
وماذا يتوقع عندما تكون هناك مخالفه فى تسكين العاملين على
المجموعات الوظيفية والواردة بقوانين العمالة السابق الإشارة
إليها - أمام أعين المؤسسات والأجهزة المسؤولة عن رقابه تنفيذ
تلك التشريعات ؟ وماذا يتوقع بعد تعين قيادات بوزارتي التعليم
العالى والبحث العلمى ارتكبوا مخالفات مالية وإدارية فى
مناصب سابقه؟

تلك مجرد أمثلة على دور الأجهزة التشريعية المسؤولة عن
إصدار قوانين العمالة والمسؤولين عن رقابه تنفيذها ، وهناك
الكثير من الأمثلة التى لا يتسع المجال هناك لمعرضها . لكن ما
نود أن نؤكد عليه هو أن دور تلك الأجهزة كان له تأثير سلبي
على معالجة تلك الظاهرة . بل أدى إلى تزايدها خاصة بعد
ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١.

٢/١/٤ دور القيادات السياسية والتنفيذية للدولة في دعم لفتات السلوك الوظيفي :

لقد ساهمت ومازالت تساهم القيادات السياسية والتنفيذية بالدولة في دعم لفتات السلوك الوظيفي بإصدار القرارات السبادية للتخفيف من حدة لختناق للعاملين في الأجهزة والمؤسسات المختلفة . مثلاً القرارات المتعلقة بالترقيات وتعيين العاملين وتحفيزهم . فعندما كان يتم اتخاذ قرار بصرف حوافز جوده لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وربطها بمجموعه من الضوابط مثل حد أدنى من أيام العمل في الأسبوع ، ثم يتم بعد ذلك التنازل عن تلك الضوابط سواء قبل الثورة أو بعدها وأصبحت تصرف لمعظم أعضاء هيئة التدريس بدون أى ضوابط كبديل لزيادة المرتبات . فهل يمكن أن يكون هذا القرار دافعاً لضبط السلوك الوظيفي لأعضاء التدريس ؟ أيضاً ماذا يتوقع بعد أن يتخذ مجلس الوزراء قراراً بترقيه عدد من العاملين بالسرب الوظيفي؟ هل يتوقع بعد ترقية هؤلاء العاملون لضبط سلوكهم الوظيفي ؟ وماذا يتوقع بعد أن يتم اتخاذ قرار سياسي بالحقو السياسي عن بعض الجرائم الجنائية أو السياسية التي يرتكبها بعض العاملين في أجهزة الدولة ؟

وهناك أيضاً بعض الأمثلة على بعض القرارات السبادية والتنفيذية التي تتخذ من قبل القيادات السياسية والتنفيذية بالدولة المصرية لمواجهة بعض حالات الصدام المستمر بين العاملين والقيادات السياسية بسبب سوء الأحوال الوظيفية للعاملين بسبب تكتي الأجور وعدم عدالتها وعدم عدالة نظام الترقيات . وبالرغم من التأثير السلبى لتلك الممارسات على السلوك

الوظيفي للعاملين ، إلا أنها مازالت مستمرة حتى الآن والنتيجة تزايد ظاهرة انفلات الملوك الوظيفي للعاملين .

٣/١/٤ دور أجهزة ومؤسسات الإعلام :

تسهم أجهزة ووسائل الإعلام المختلفة في دعم ظاهرة انفلات الملوك الوظيفي بما تنشره أو تبثه من معلومات متطقة بالقضايا ذات العلاقة بشئون العاملين ، وقد ازداد هذا الدور بعد انتشار وتعدد القنوات الفضائية وتعدد وتكثُر الصحف المحلية والإقليمية والعالمية . لقد دأبت الصحف والقنوات الفضائية المختلفة في نشر و بث وتأييد من القضايا المتعلقة بالحد الأدنى للأجور وعدايتها وتزايد حدة البطالة بين الشباب وتثبيت العاملين مما كان لها آثار كثيرة في التأثير على سلوك العاملين ودفعهم لارتكاب مخالفات وظيفية مثل الإبتزاز والسعي للحصول على مزايا دون وجه حق ، والسعي إلى الانضمام إلى جماعات الضغط ومقاومة التغيير وغيرها من التجاوزات الوظيفية التي ساهمت في ارتكابها مؤسسات وأجهزة الإعلام المختلفة .

٤/١/٤ دور أجهزة الرقابة على التحرفات السلوك الوظيفي :

هناك بعض الأجهزة والمؤسسات التي ينبغي أن تلعب دوراً هاماً في مراقبة التحرفات أو فجوات الملوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة للدولة من خلال التحقيق في المخالفات أو الانحرافات الوظيفية التي يرتكبها الموظفون وظيفياً أو الرقابة على تجاوزات السلوك الوظيفي . ومن تلك المؤسسات أو الأجهزة المحاكم والديانات ومجالس التأديب التي تشكلها المؤسسات للتحقيق في مخالفات العاملين بها . وبالرغم من أهمية دور تلك الأجهزة في ردع المنفلتين من العاملين وظيفياً ، إلا أن أداء تلك الأجهزة على أرض الواقع يشير إلى

غير ذلك ، حيث تشير الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الصدد إلى تباطؤ تلك الأجهزة في التحقيق في مخالفات العاملين من ناحية ومن ناحية أخرى إلغاء أو تخفيف العقوبات التي توقع على المخالفين بعد فترة طويلة من الانتظار أمام جهات التحقيق حيث يلجأ للدفاع عنهم بأساليب لا تتفق مع المعايير المهنية لمهنة المحاماة. والنتيجة النهائية عدم فعالية دور تلك الأجهزة في ضبط تصرفات المنفلتين وظيفياً ، مما يشجع الآخرين على ارتكاب المخالفات أو تجاوزها . فالمنتفع مثلاً للقضايا المرفوعة أمام القضاء ضد ظواهر الفساد الإداري والسياسي الأخلاقي خاصة بعد الثورة يجد أنه بعد فترة طويلة أن بعضها قد تم حفظه والبعض الآخر حكم فيها بعقوبات مخفضة على الفاسدين إدارياً وسياسياً وأخلاقياً وجاء في تقرير تلك الأحكام بعدم وجود الأدلة الكافية والدامغة على وجود فساد . وكان نتيجة ذلك تزايد ظواهر الفساد بكافة أشكاله حيث أن كثيراً من ظواهر الفساد كانت ومازالت تتم من خلال بعض العاملين في مؤسسات الدولة ، ويعتبر عدم فعالية دور تلك الأجهزة أحد أسباب انقلاص الملوك الوظيفي لهؤلاء العاملين .

وإذا كان لوزارة الداخلية دور في ضبط ظاهرة انقلاص الملوك الوظيفي للعاملين ، وخاصة مواجهة جماعات الضغط المختلفة في تصرفاتها المعطلة للعمل والإنتاج فإنه في الفترة الأخيرة وبعد الثورة تلاحظ تزايد الانقلاص الأمني في الشارع المصري ، مما كان له أثر كبير في عدم وجود تأثير لدور الشرطة في ضبط ملوك تلك الجماعات المنظمة وظيفياً .

أيضاً لقد ساهم غياب دور أجهزة الرقابة الخارجية مثل الجهاز المركزي للمحاسبة والرقابة الإدارية في تفاقم ظاهرة الانقلاص

الوظيفي . فمثلاً ما أثير مؤخراً حول الصناديق الخاصة والتي تتبع للوزارات والهيئات الحكومية المصرية والتي يبلغ عددها ٣٥٠ صندوقاً تبلغ ميزانياتها ٣٦ مليار جنيه وأن خلت ٤٠ صناديق أخرى يوجد بها ٨ مليارات جنيه . وقد ظلت تلك الصناديق طوال سنوات طويلة ، بل حتى الآن ، مصدر تمويل للمسؤولين الكبار في توفير نفقات شخصية والسفرات وتعيين مستشارين خاصين لهم وبدون رقابة حقيقية من قبل أجهزة الرقابة الخارجية . ومن ثم أصبحت تلك الصناديق جزء من منظومة الفساد الإداري في مصر لذا فقد ساهمت في انفلات السلوك الوظيفي للقيادات الإدارية بل أيضاً للعاملين خاصة المواكين للقيادات المنفلتة وظيفياً^(١) .

٥/١/٤ غياب دور مؤسسات التوجيه والإرشاد بالدولة في توجيه السلوك الوظيفي :

هناك أيضاً بعض المؤسسات التي تتضمن رسالتها توجيه السلوك الوظيفي وتحويله من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي من خلال التوعية عن طريق آليات مختلفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مثل ذلك للمؤسسات الدينية التابعة لوزارة الأوقاف والأزهر ، وأجهزة وزارة الإعلام وغيرها من المؤسسات . لكن يشير الواقع إلى أن ممارسات تلك الأجهزة والمؤسسات لم يسر في اتجاه رسالتها ، وأن تلك الأجهزة والمؤسسات قد غابت عن الساحة ولم يعد لها دوراً ملحوظاً في تعديل السلوك الوظيفي للعاملين .

(١) انظر الملحق رقم (٣) .

٢/٤ بيئة العمل العالمية الخارجية :

قد ساهمت أيضاً بيئة العمل العالمية - وهي ما يطلق عليه العولمة - دوراً هاماً في تقادم ظاهرة أنماط السلوك الوظيفي للعاملين في معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية . وإذا كنا لسنا بصدد الحديث عن قضية العولمة باعتبارها متغير تابع (أى إنها نتيجة مجموعة من المتغيرات) أو متغير مستقل (أى أنها تؤثر في أداء الدول ومؤسساتها المختلفة) ، إلا أن العولمة باعتبارها بمثابة تقارب بين جميع شعوب دول العالم بسبب مجموعة من المتغيرات من بينها تكنولوجيا المعلومات ، قد ساهمت في دعم سلوك الأنماط الوظيفي بين دول أخرى . لقد ساهمت في نقل ثقافة شعوب ودول أخرى فيما يتعلق بثقافة المعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . وبالرغم من اختلاف تلك الثقافة عن الثقافة المصرية ، إلا أن الكثير من مواءمات المنطلقين وظيفياً قد اعتنق تلك الثقافة الأجنبية ولاتى تخالف بيئة العمل العربية والمصرية وقاموا بنفس التصرفات المعمول بها بالدول الأجنبية والنتيجة هي أنماط سلوكهم الوظيفي .

الخلاصة :

نستخلص من مناقشتنا لموضوعات تلك الوحدة للتتبع التالية :

- أن انفلات السلوك الوظيفي هو بمثابة الانتهاك المعتمد للضوابط والمعايير الوظيفية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية .
 - تتمثل أهم محددات أو العوامل المؤثرة على تزايد ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي للعاملين فيما يلي :
 - محددات شخصية داخلية (على مستوى الشخص المنفلات وظيفياً)
 - محددات خارجية (خارج الشخص) والتي تتمثل في :
 - بيئة العمل الداخلية (على مستوى المؤسسة التي يعمل بها الشخص) .
 - بيئة العمل الخارجية والتي تتمثل في المتغيرات البيئية خارج المؤسسة وهي :
 - متغيرات بيئة خارجية محلية .
 - متغيرات بيئة عالمية .
- ويوضح الشكل التالي محددات أو أسباب انفلات السلوك الوظيفي للعاملين :

- تتبع مشكلة الإدارة التقليدية في معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية من نظرة المديرين القاصرة إلى الموظفين بها . فهم يعتقدون أن واجب الموظف ينحصر في إطاعة الأوامر وأتباع الأنظمة والتطبيقات ، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وبنفسه .

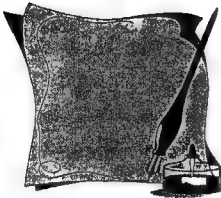
لكن هناك فئة جديدة من الموظفين تبحث عن العمل في مؤسسة تشعر نحوها بالانتماء ، وتفتخر بمثل هذا الانتماء . مؤسسة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات موظفيها . مؤسسة ترمى إلى استئصال كافة الأمراض بدلا من الاكتصار على علاج الأعراض . مؤسسة تولي اهتمامات متوازنة بالنواحي الأخلاقية والسلوكية وتعمل كل ما في وسعها على إرضاء عمالها . مؤسسة تولي عناية خاصة بالبيئة التي تعمل فيها . هذه هي المؤسسات ذات الضمير الحي التي يحبوها الموظفون ، لإيمانهم أنها ستشملهم برعايتها وتهتم بهم إلى أقصى حد ممكن .

- لكن ربما يكون السبب الرئيسي في إتباع هذا النمط التقليدي في التعامل مع العاملين بالمؤسسات العربية والمصرية هو عدم إدراك الإدارة لكدايعة ظاهرة الانفلات الوظيفي والتي تعرضنا لها في الوحدة الأولى .



الوحدة الرابعة

**التهيئة الوظيفية
للعاملين الجدد والقدامى
- كأحد الآليات الرئيسية
لمواجهة ظاهرة الانفلات
الوظيفي**



الوحدة الرابعة

التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى

- كأحد الآليات الرئيسية

لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

تقديم :

أبرزنا فى الوحدة السابقة أن منابع الانفلات الوظيفي قد تكون مصدرها للشخص نفسه (الموظف نفسه أو رؤسائه فى جميع المستويات الإدارية) بسبب السمات الشخصية للشخص (الموظف أو رئيسه) وما يتطلى به من قيم واتجاهات وإدراكات وغيرها . وقد يكون مصدر تلك المنابع من لدخل المؤسسة نفسها التى يعمل بها للرؤساء والمروسين ، أو من خارج المؤسسة سواء على المستوى المحلى أو العالمى . هذا وقد تكون هذه المصادر منفردة أو مجتمعة للدافع لتلك الظاهرة . بمعنى قد تتوافر أسباب الانفلات لدى الشخص ولكنها تظل ساكنة إلى أن تحدث ظروف خارجية مواتية تساعد على تنشيط دور الأسباب الشخصية . وإذا كنا نسعى لخلق مصادر تلك المنابع . فإليه يجب التفكير جدياً فى مجموعة من الآليات الرئيسية للتصدى لتلك الظاهرة ووقف للتداعيات السلبية لها . ويأتى فى مقدمة تلك الآليات ضرورة تهيئة جميع العاملين - بما فيهم القيادات الإدارية أيضاً ، سواء الجدد أو القدامى .

فما لا شك فيه أن من أكثر التحديات التى تواجه مؤسسات الدول العربية والمصرية هو كيفية تعظيم الاستفادة من رأس المال البشرى المتاح لديها ، ويأتى فى مقدمة مجالات تعظيم الاستفادة التصدى لظاهرة الانفلات الوظيفي التى تقلمت تداعياتها السلبية على الأداء بالمؤسسات المختلفة . وهنا تعتبر التهيئة الوظيفية بمثابة البداية الحقيقية للتصدى لتلك الظاهرة . وإذا كان إعداد وتأهيل وتهيئة العنصر البشرى تبدأ قبل بدء الحياة الوظيفية أى قبل أن

ينخل الفرد الخدمة وبعد تعيينه وأثناء خدمته بالمؤسسة ، باعتبارها عملية مستمرة ، إلا أن حديثنا سوف يركز على التهيئة الوظيفية عند بدء حياته الوظيفية وأثناءها ، على اعتبار أن جانب كبير من التهيئة قبل بدء الحياة الوظيفية تقع على عاتق الشخص نفسه. أى يجب عليه أن يسهم فى تأهيل نفسه والسعى المستمر نحو التطوير الذاتى لقدراته وإمكانياته وقيمه واتجاهاته لتحقيق تميزه الوظيفى . كما تقع أيضاً مسؤولية الأعداد والتهيئة الوظيفية قبل بدء الحياة الوظيفية على بعض الأجهزة الخاصة مثل أجهزة الإعلام والوزارات المعنية مثل وزارة القوى العاملة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى مصر وغيرها من الأجهزة .

وحتى يتحقق هذا الهدف تستهدف هذه الوحدة التعرف على أهم آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي بصفة عامة مع التركيز على التهيئة الوظيفية كأحد تلك الآليات الرئيسية من حيث مفهومها ومعالجتها ومسؤولية القيام بها .
والآن لننقل لمناقشة تلك القضايا .

١- آليات مواجهة انفلات السلوك الوظيفي :

مما لا شك فيه أن تخفيف وعلق منابع انفلات السلوك الوظيفي لا يمكن أن يتحقق من خلال آلية واحدة بل تتعدد الآليات انطلاقاً من تعدد منابع تلك الظاهرة . بعض تلك الآليات على مستوى المؤسسة والأخرى على مستوى الدولة .

إن نقطة البداية الحقيقية لنقل منابع الانفلات الوظيفي إنما يكون من داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الآليات ومن أهمها :

- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية من بداية التوظيف والتوصيف الوظيفي وإعداد نظام موضوعي لتوصيف الوظائف يكون بمثابة الأساس لضبط المعايير الوظيفية المتعلقة بكافة النظم الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وتقييم الأداء .

إن توفير مجموعة المعايير الوظيفية الموضوعية المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وتدريبهم ونقلهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم إنما يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لمنع دخول هؤلاء العاملون الذين تتوافر لديهم للمقومات والخصائص للشخصية الدافعة والداعمة للانفلات الوظيفي .

- تطوير نظم وأساليب العمل في كافة مواقع العمل بالمؤسسة ، ومن ثم تحديد المعايير المرجعية ممثلة في السياسات والإجراءات والقواعد للمنظمة للعمل وتوفيرها لجميع العاملين في شكل وثائق معلوماتية مثل أدلة عمل واضحة لخلق باب الادعاء من قبل المنفلتين خاصة أصحاب الألاعيب المخططة من عدم توافر تلك الضوابط والمعايير الوظيفية .
- يرتبط بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وتوفير الوثائق المعلوماتية التي تتضمن المعايير الوظيفية للعمل ، ضرورة التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد أو القادمي بصفة مستمرة. وهذا هو موضوع حديثنا بالتفصيل في تلك الوحدة .
- يتوقف تفعيل الآليات السابقة على دور القيادات الإدارية بالمؤسسات . ومن ثم تعتبر القيادات الإدارية أحد الآليات الرئيسية ، بل أنها بمثابة البوابة الرئيسية لاستخدام كافة آليات لمواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي . وهذا هو موضوع حديثنا في الوحدة الخامسة .

ويجانب تلك الآليات على مستوى المؤسسة ، فإن هناك آليات أخرى على مستوى الدولة . وتمثل تلك الآليات في القوانين والتشريعات التي تصدرها السلطة التشريعية ومراقبة تنفيذها من قبل السلطة التنفيذية وغيرها من الآليات التي تقع في نطاق صلاحيات كثير من المؤسسات الحكومية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر . هذا وسوف نركز حديثنا على التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمي . وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٢- التهيئة الوظيفية كأحد آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى :

تلعب التهيئة الوظيفية دوراً أساسياً فى غلق منابع ظاهرة الانفلات الوظيفى ، لذلك يجب إلقاء الضوء على تلك الآلية من حيث مفهومها ومحاورها وذلك على النحو التالى :

١/٢ مفهوم وأهمية التهيئة الوظيفية :

ترتبط التهيئة بشكل عام بالثقافة التى يجب أن تتوافر لدى الشخص والتى تساعد على زيادة قدرته ورغبته فى العمل ومن ثم التكيف والتوكلب المستمر مع المتطلبات والمعايير المرجعية والقيم الوظيفية التى يجب أن تتوافر لدى شاغل الوظيفة . وإذا كانت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً فى هذا الشأن - كما ينوضحه فيما بعد - من خلال أنظمتها المختلفة مثل منظومة التوصيف الوظيفى ونظام الاختيار والتعين والذى يضمن اختيار العاملين طبقاً للضوابط والمعايير الواردة فى التوصيف الوظيفى ، إلا أنه يجب ترويده بالثقافة الوظيفية قبل وأثناء حياته الوظيفية التى تمكنه من التكيف والتوافق المستمر مع مستجدات بيئة العمل لدخل المؤسسة ^(١) .

من هذا المنطلق يمكن تعريف التهيئة الوظيفية بأنها " بمثابة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التى تساهم فى تطوير وتنمية للثقافة الوظيفية للعاملين لزيادة قدراتهم وقيمهم واتجاهاتهم الوظيفية بهدف تنمية الالتزام والتمسك المستمر بالمعايير والقيم المرجعية الوظيفية، ويتم أداء تلك الأنشطة فى إطار : منظومة العمل الإدارى ومن خلال كافة الأطراف المسئولة عن إدارة العنصر البشرى " .

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، ثقافة الوظيفية وآليات تعزيز الوظيفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ - ١٧ .

يتضح من هذا التعريف المبسط للتهيئة الوظيفية للخصائص الأساسية المميزة لها والتي تتمثل أهمها فيما يلي :

١/١/٢ استمرارية وارتباط أنشطة التهيئة الوظيفية فتبدأ عند بدء الحياة الوظيفية وأثناءها .

٢/١/٢ تتم أنشطة التهيئة الوظيفية في إطار منظومة عملية الاتصالات . بمعنى أنه يتم تزويد العاملين بالمعلومات المستهدفة من خلال أنشطة الاتصال الشخصي (مثل النشاط التدريبي وتنظيم المقابلات الشخصية الفردية أو الجماعية) وغيرها . أو الاتصال غير الشخصي من خلال أكلة العمل والتي تضمن سياسات وإجراءات وقواعد ونظم العمل .

٣/١/٢ يتم أداء تلك الأنشطة في إطار منظومة العمل الإداري المتعارف عليها والتي تتمثل فيما يلي :

- التخطيط لأنشطة التهيئة الوظيفية ثم أعداد خطة للتهيئة الوظيفية تضمن الأهداف المطلوب تحقيقها ثم الآليات تحقيق تلك الأهداف .
- للتنظيم : أي تحديد أدوار الوحدات والمسؤولين عن تنفيذ خطة التهيئة الوظيفية . بمعنى تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالوحدات الإدارية والمسؤولين بها .
- توجيه وتحفيز القائمين بتنفيذ أنشطة التهيئة الوظيفية وذلك باستخدام كافة الوسائل المختلفة للتوجيه والتحفيز مثل الاتصالات الإدارية والتحفيز والقيادة الإدارية وأكلة العمل وغيرها من وسائل التوجيه والتحفيز وسوف

نتحدث بالتفصيل عن أدلة العمل كأحد الآليات الإدارية
للداعمة لنشاط خطة التهيئة الوظيفية في الوحدة التالية .
" الرقابة والتقييم أى متابعة تنفيذ خطة التهيئة الوظيفية
وتحديد الفجوات ثم اتخاذ القرارات لتصحيح تلك
الفجوات.

٤/١/٢ للمسئولية المشتركة للتهيئة الوظيفية بداية لفرد مسئول
عن تهيئة نفسه وظيفياً وأيضاً جميع القيادات الإدارية في المؤسسة
مسئولة عن التهيئة الوظيفية للعاملين باعتبار أن القيادة الإدارية
في أى موقع أدلى مسئولة عن العمل والعاملين به . هذا
بالإضافة إلى مسئولية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسئولة
عن إدارة كافة شئون الموارد البشرية . وسوف نتعرض لذلك
للمسئولية في موضع لاحق بتلك الوحدة .

٥/١/٢ يتمثل الهدف الاساسى للتهيئة الوظيفية فى تطوير وتنمية
الثقافة الوظيفية من أجل زيادة القدرات الوظيفية وتطوير القيم
والاتجاهات للالتزام بالمعايير والقيم الوظيفية للعمل .

أما عن أهمية التهيئة الوظيفية فتتمثل بشكل أساسى فى :

- تنمية القدرات وتطوير القيم والاتجاهات التى تؤدى إلى زيادة
التمسك والالتزام بالمعايير المرجعية للعمل كما أوضحنا سلفاً ،
وتلك سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو القدامى . أنها - أى
التهيئة الوظيفية - يعتبر بذلك بمثابة نقطة التحول الإيجابى فى
الحياة الوظيفية .
- كما تلعب دوراً واضحاً فى تحويل القيم والاتجاهات السلبية إلى
قيم واتجاهات وظيفية إيجابية للعاملين الجدد والقدامى ... كيف؟

فبالنسبة للموظف الجديد نجد أن التحاقه بأول وظيفة في حياته الشخصية - سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة يمثل تغيير جوهري في حياته الشخصية .. لماذا ؟ بالأمن كان طالباً وكانت أهدافه دائماً هي الحرص على النجاح في نهاية العام . ومن أجل ذلك كان يستغل كافة الإمكانيات المتاحة لديه من أجل تحقيق هذا الهدف . والآن وبعد أن إنتهى من دراسته وحقق الأهداف التي كان يريد تحقيقها ويريد أن يبحث عن عمل يوفر له مورد مالى مناسب يضمن له حياة معيشية ملائمة . فالشخص لا يستطيع أن يعيش معتمداً على الآخرين (الأسرة مثلاً) ومن ثم فالعمل بالنسبة له يصبح أمراً حتمياً وبالتالي فهو الآن يضع لخدمته على أعتاب مرحلة جديدة في حياته وهى مرحلة العمل . وعندما يبحث عن العمل إما يتجه إلى الأعمال الخاصة كان يفتح شركة مثلاً ويقوم بإدارة العمل بها ، وربما يكون ذلك بمساعدة الآخرين . ولما كانت هناك صعوبات مالية وإدارية وغيرها في الاتجاه نحو هذا النوع من العمل لذا يصبح الاتجاه نحو العمل الوظيفي هو الاتجاه السائد بالنسبة للكثير من الشباب المبتدئ . ولما كنا حريصين على نجاح وتميز العاملين خاصة العاملين الجدد في بداية حياتهم الوظيفية فلا بد من مساعدتهم في بداية حياتهم وتزويدهم ببعض المعلومات والحقائق الأساسية عن العمل الوظيفي بصفة علمه وأهم المقومات الأساسية التي يجب أن يحرصوا على توفيرها والتي تساعد على الالتزام بالمعايير المرجعية للعمل ، ومن ثم يكونوا دائماً موظفين متميزين .

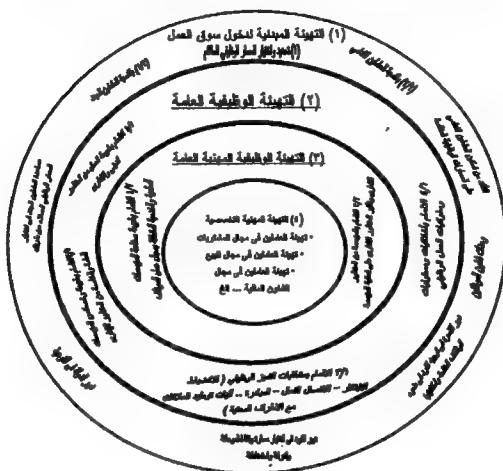
هكذا للحال بالنسبة العاملين القدامى ، نظراً لأن التغيرات والمستجدات المستمرة في بيئة العمل والتي قد تؤدي إلى عدم قدرة أو رغبة العاملين القدامى في الالتزام بالمعايير المرجعية للعمل ، الأمر الذي يحتم أيضاً ضرورة تزويدهم بالثقافة الإدارية عن تلك المستجدات والتحديت والتي

تساهم فى تنمية قدراتهم الوظيفية وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم الإيجابية نحو العمل . ومن هنا فإن هناك حاجة مستمرة لزيادة القدرات الوظيفية وتحويل القيم والاتجاهات السلبية إلى قيم واتجاهات إيجابية ويستدعى ذلك ضرورة تهيئة العاملين للجدد والقدامى لتحقيق هذا الهدف . ومن هنا تكمن أهمية التهيئة الوظيفية من خلال محاورها المختلفة وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

٢/٢ المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية :

تهدف للتهيئة الوظيفية - كما أوضحنا سلفاً - تزويد العاملين للجدد والقدامى بالثقافة الإدارية العامة ويتم ذلك من خلال المحاور الأساسية للتهيئة فى عدة مستويات ويوضح الشكل التالى الإطار العام لمحاور التهيئة الوظيفية فى المستويات المختلفة^(١) :

(١) مرجع سابق ملاحظة ص ١٢ .



شكل رقم (١)

الإطار العام لمستويات التهيئة الوظيفية والمهنية العامة

يتضح من الشكل السابق أن المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية تتم على أربع مستويات :

- للمستوى الأول : ويركز هذا المستوى التهيئة الوظيفية نحو العمل بصفة عامة حيث يركز بصفة أساسية على التوعية بإختيار المسار الوظيفي المناسب بالنسبة للعاملين الجدد كذلك تنمية الوعي بضرورة الالتزام بالمسار الوظيفي بالنسبة للعاملين القادمين . وغالباً ما يقوم بهذا الدور على مستوى الدولة الأجهزة المعنية بشئون الموارد البشرية مثل

وزلرة للتنمية الإدارية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة لتوعية العاملين المرتقبين لدخول سوق العمل بالممار الوظيفى على مستوى الدولة والممارات التى تعاني من نقص فى العمالة وكيفية التهيئة لشغل وظائف تلك الممارات والعمل على توفير متطلبات شغلها . كما يجب أن تقوم الوحدات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة بتوعية العاملين بضرورة تشجيعهم على الالتزام بالممارات الوظيفية التى يشغلونها طبقاً للقوانين والقرارات الإدارية المنظمة لتلك الممارات من خلال استعراض المزايا التى تعود عليهم وعلى المؤسسة نتيجة الالتزام بتلك الممارات .

- المستوى الثانى : ويركز هذا المستوى على التهيئة الوظيفية العامة وبصفة خاصة للعاملين بالنسبة للعاملين الجدد .
- للمستوى الثالث : ويركز هذا المستوى على التهيئة الوظيفية المهنية العامة سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو القدامى .
- المستوى الرابع : ويركز هذا المستوى على التهيئة المهنية المتخصصة ويتم التركيز فى هذا المستوى على العاملين القدامى .

بالرغم من أهمية هذه المستويات الأربعة للتهيئة الوظيفية لغلق منابع الاتفات الوظيفى ، ألا أننا نركز على المستوى الثانى - تهيئة الوظيفة العامة نظراً لأهميتها بشكل ملحوظ فى دعم السلوك الوظيفى سواء للعاملين الجدد أو القدامى ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لتأثيرها على مستويات التهيئة الوظيفية الأخرى . وفيما يلى عرض لأهم محاور التهيئة الوظيفية العامة :

١/٢/٢ تنمية ثقافة العمل من المنظور الدينى والإدارى :

تتمثل تنمية الثقافة الدينية المتعلقة بالعمل وأيضاً ثقافة العمل الإدارى نقطة البداية فى التهيئة الوظيفية العامة وبصفة خاصة بالنسبة للعاملين الجدد ، وذلك قبل البدء فى التهيئة الوظيفية المهنية العامة (المستوى

الثالث) والتهيئة الوظيفية المهنية المتخصصة (المستوى الرابع) . لما لتنمية الثقافة من تأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة . ومن هنا تبرز أهمية أن تكون نقطة البداية فى التهيئة الوظيفية تنمية الثقافة الدينية والإدارية للعاملين والمتعلقة بالعمل وبصفة خاصة للعاملين الجدد نظراً لأهمية تلك الثقافة على سلوكهم الوظيفى هذا وتتمثل أهمية تلك الثقافة على النحو التالى :

(١) طبيعة وأهمية ثقافة العمل من المنظور الدينى :

لقد أكتت الأديان المساوية جميعاً على أهمية العمل . فمثلاً الدين الإسلام على أهمية للعمل فى تقدم ونمو المجتمعات وحث المسلمين جميعاً على ضرورة العمل الجاد لتحقيق هذا الغرض .

كما أوضح الدين الإسلامى كفية إدارة العمل من خلال وضع أسس الإدارة الفعالة للعمل والتي مازلنا نحاول تطبيقها إلى اليوم، بل أن الكثير من المؤسسات مازالت تبحث عن آليات لتطبيق إدارة العمل التى وضعها الإسلام مثل مبدأ للجدارة والفورى والأمانة فى العمل وغيرها .

من هذا المنطلق سنحاول فى عجلة إبراز أهمية العمل من المنظور الإسلامى وأيضاً أساليب إدارته من هذا المنظور الإسلامى .

أن العمل قولم الوجود فالله سبحانه وتعالى يحب السعى والعمل ويكره البطالة والكسل ويجازى كل امرئ بما كسب أو اكتسب ، فقال سبحانه وتعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" .

وقد حدث سبحانه وتعالى على العمل حتى يوم الجمعة الذى نستريح فيه فقال " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتنوا من فضل الله " ويقول " قامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور " .

" والنبي صلى الله على وسلم أدى رسالته بالعمل لله ولخير الإنسانية فكان للعاملين خير مثل حتى صنع أمه وأقام ديننا وبني مجدا ، فكان صلى الله عليه وسلم يقول " إن الله يحب المؤمن المحترف " ويقول " خير الكسب الصانع والعامل إذا نصحا " وشجع صلى الله عليه وسلم على الزراعة فقال " ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعاً فيكُل منه إنسان أو طير أو بهيمة إلا كان له بها صدقة " ويقول " التمسوا الرزق من خبايا الأرض " .

ومسندنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول للشباب لكسول المتقاعس عن العمل " لا يقعدن أحكم عن طلب الرزق " . ويقول " اللهم ارزقني وقد علم أن السماء لم تمطر ذهباً ولا فضة " .

ومسندنا لقمان يوصي ولده فيقول " يا بني ... استغن بالكسب الحلال عن الفقر فإنه ما أفقر أحد قط إلا إصابة ثلاث خصائل : رقة في دينه وضعف في عقله وذهاب في مروءته وأدهى من هذه الثلاث استخفاف الناس به ، ويؤكد هذا قول النبي صلى الله عليه وسلم " أحب الناس إلى الناس ما استغنى عن الناس وأبغض الناس إليهم من أحتاج إليهم " .

فالكسل جريمة خلقية واجتماعية تُصاب الأمم من جرأتها بِشَرِّ فحكم ، ويعتبر سببا في سلسلة المشكلات التي تعاني ويلاتها . وعولم المسلمين يرون أن رقه الحال ضرب من القتين ، وإن الفقر في الدنيا أماره على الغنى في الآخرة ، وهذا خطأ كبير يعمل الكثيرون على إشاعته . فالإسلام يعتبر الكسل مصيبة ويعمل على تخلص الناس من أثرها ، وكرامة الإسلام له جعلته يرفع منزله للعمل ، ولوصى بأن يعمل المرء أى عمل يقوم أوتة ويحفظ حياته وكرامته . فالكسل عدو البشرية ولاء الإنسانية . وهل نهضت أمة من كبوتها أو تنهت من غفلتها أو استيقظت من رقدتها وتبوات بين الأمم مكانا عليا بغير جهود أبنائها وجهادهم وكفاحهم وجلادهم وأصهار نفوسهم في أتون الحياة .

فالإيمان عنصر من عناصر الإنتاج ، لكننا نرى الأكوف المؤلفه من الشباب مغلدين إلى الكسل لا عمل لهم ولا احتراف ، فبعضهم يكون محزونا حائرا والبعض الآخر قد تبدل لطول ما ألف من البطالة ، ويتغنى بمجد الزاهدين تأسيا بالحكمة الطريفة التي تقول " لا تقتصر على المجد للتالد وضم إلى التالد طريفا تكن بهما رجلا طريفا " وقول للقاتل :

إن الفتى من يقول هاأنذا : ليس الفتى من يقول كان أبى ! فالمرء بفضيلته لا بفصيلته .

والشباب الذى يجافى العمل ويخذل إلى الكسل هو أقل شأنا من النمل مضرب المثل في العمل والجد والمثابرة وإمماله فيه يجعله وراء النحل الذى هو مثال للترتيب وحسن النظام

والويل لنا يوم أن نكون أقل أثرا في الحياة من الحشرات ،
بل قل يومها على الدنيا الفناء .

وفي إدارة العمل لقد أرسى الإسلام مبدأ الشورى كصفة من
صفات المجتمع الإسلامي . وتعد الشورى من أسس الحكم
والإدارة في الإسلام فلا يجوز لصاحب سلطة أن يستبد برأيه
صلاً بقول الله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " ويقول الله تعالى
(وتشاورهم في الأمر) . وكان النبي صلى الله عليه وسلم
يشير لأصحابه دائماً فيما لم ينزل به وحى وذلك لكي يرى
المسلمين على ضرورة وأهمية أخذ رأى الجماعة .

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة
الإسلامية الناشئة على تطبيق مبدأ الشورى وقد كون لها
مجلساً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل للرأى
والبصيرة ممن يشهد لهم بالعقل والفضل .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه كثير الأخذ بالشورى
خوفاً من الزلل فى الحكم . وقال الزهري : كان مجلس عمر
مقتصراً بالقرءاء (العلماء) شباباً كانوا أو كهولاء فريماً
استشارهم ، فيقول لا يمنع أحداً منكم حديثاً سنة أن يشير
برأيه فإن العلم ليس على حديثه السن ولا قنمه ولكن الله
يضعه حيث يشاء .

وذكر ابن عبد البر المروى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال : (ما تشاور قوم إلا هداهم الله عز وجل لأرشد
أمورهم).

وفى إدارة العمل أيضا فقد اهتم الإسلام بالحلجات النفسية والروحية والمادية للإنسان حيث، نظر الإسلام إلى الإنسان بأنة قبضة من طين ونفخة من روح .. لذلك فقد اهتم بجميع احتياجاته الإنسانية النفسية والروحية والمادية. وشرع الإسلام الأجر العادل الذي يفى بمتطلبات وتكاليف المعيشة والسكن والاستقرار العائلى. كما أن الإسلام قد حرص على المعاملة الكريمة للعامل والفرق به وعدم تكليفه بما لا يطبق مصداقاً لقوله تعالى : (لا يكلف الله نفسا إلا وسعها) ، كما أمر بإعطاء الأجير أجره قبل أن يجف عرقه لكي يتمكن من الوفاء بمتطلباته المادية من جهة ولكي لا يبقى في صدره شيء من هل تجاه مخدومة من جهة ثانية فتتمثل الصدور بالأحقاد ويكثر الظلم والفساد فى المجتمع .

(٢) أهمية وقيمة العمل من المنظور الإدارى :

يتضح لنا مما سبق أن الدين الإسلامى ليرز أهمية وقيمة العمل وكيفية إدارته من الزوايا التالية ^(١) :

(١/٢) العمل عبادة .

(٢/٢) الجدارة والكفاءة فى أداء العمل (اختيار أكفأ الأفراد لأداء العمل) .

(٣/٢) الأمانة فى أداء العمل .

(٤/٢) مبدأ الشورى فى إدارة العمل .

(١) مرجع سابق مباشرة ص ١٠٣ - ١٠٨ .

(٥/٢) الاهتمام بالحاجات المادية والروحية والمعنوية

للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل .

وانطلاقاً من هذه المفاهيم الإسلامية للعمل فإننا ننظر إلى العمل البشرى من المنظور الإدارى على أنه أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها باعتباره - أى العمل - العامل الحاكم في تشغيل واستغلال كافة العناصر والمقومات الإنتاجية الأخرى مثل الآلات والمعدات وغيرها . ومن هنا تظهر أهمية رفع مستوى أداء للعنصر البشرى . ويتأثر الأداء البشرى كما أوضحنا ذلك مراراً بكثير من العوامل من أهمها القدرة على العمل والرغبة فيه . وتتأثر كل من القدرة والرغبة بمجموعة من العوامل مثل تحديد متطلبات شغل الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية ووضع معايير لاختيار تعيين الأفراد في كل مسار من المسارات الوظيفية ثم تحديد المقررات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ المهام الوظائف المختلفة وتنتهى هذه المرحلة بالاختيار والتعيين وفقاً للضوابط والمعايير الموضوعية سلفاً باستخدام أساليب موضوعية في الاختيار والتعيين ثم تبدأ مرحلة إدارة شئون الموارد البشرية (الأفراد) أثناء حياتهم الوظيفية تلك من خلال أنشطة متعددة مثل للتدريب والترقية والنقل وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بالأساليب المناسبة . وبعد انتهاء الحياة الوظيفية للموظف تستمر العلاقة بينه وبين المؤسسة من خلال تقديم بعض الخدمات خاصة المتعلقة بالرعاية الاجتماعية والصحية . كذلك الاستفادة به في مناقشة القضايا ذات العلاقة بتخصصه أثناء تولده بالخدمة .

ويأخذ الاهتمام بتلك الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أولوية خاصة من قبل المؤسسات لضمان رفع مستوى أداء العمل البشرى . ومن هنا يتحتم على جميع العاملين الجدد والقدامى أن يدركوا قيمة العمل سواء من المنظور الإسلامى أو الإدارى وذلك كنقطة انطلاق لدفعهم وتنمية ثقافتهم وتهيئتهم وظيفيا .

٢/٢/٢ التعرف على طبيعة المؤسسات العامة والخاصة من المنظور الإدارى :

من بين المجالات التى يتحتم أن تتضمنها التهيئة الوظيفية العامة تعرف الموظف على طبيعة المؤسسة التى يعمل بها من المنظور الإدارى وأنواع المؤسسات عموما والأهداف التى تسعى كل منها إلى تحقيقها . فيدون المعرفة بطبيعة المؤسسة من المنظور الإدارى وأنواع المؤسسات عموما تصبح ضليقة للتهيئة الوظيفية العامة قاصرة . حيث يمارس العاملون والتقيادات الإدارية أعمالهم وأدوارهم ووظائفهم داخل المؤسسة ، لذلك يتعين عليهم أن يكونوا مدركين لمفهوم تلك المؤسسة وعناصرها ووظائفها المختلفة وكيف يمكن إدارة المؤسسة من المنظور الإدارى . وفيما يلى عرض لأهم تلك المجالات :

(١) مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى :

من بين أهم المعتقدات السائدة لدى الكثير من العاملين بل أيضاً المديرين عن المؤسسة التى يعملون بها ما يلى ^(١) :

- هناك من يعتقد أن المؤسسة بمثابة مجرد مبنى مجهز يضم تجمع من العاملين الذين يعملون لإتجاز المهام المتعلقة بإنتاج

(١) د. محمد عبد إلهي ، الأداء الإدارى لشركات قطاع الأعمال العام المصرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ - ٣٠ .

مجموعة السلع والخدمات المطلوبة .

- وهناك من يعتقد بأنها مجرد وحدة اقتصادية أو اجتماعية تعمل على استغلال مجموعة من الموارد والإمكانات بواسطة الأجهزة والمعدات والعاملين لتحقيق أهداف محددة .
- ويرى آخرون بأنها بمثابة مشروع يعمل في مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات ومملوك للدولة أو الأفراد في شكل قانوني معين (مشروع فردي أو تضامني ، توصية بسيطة - شركات مساهمة ... الخ) لتحقيق هدف معين .

وإذا كانت المفاهيم السابقة للمنظمة (أو المؤسسة) لها أهميتها وقيمتها العلمية ، إلا أننا نرى أنها لا تعبر عن كثير من العناصر الإدارية لها ومن تلك العناصر على سبيل المثال :

- لا تعبر عن أهم العوامل أو العناصر التي تعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة .
- لا تعبر عن كيفية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب .
- لا تعبر عن مجالات وكيفية التطوير الإداري لتحقيق مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية المطلوبة .
- لا توضح الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- والأهم من ذلك كله أنها لا توضح دور منظومة مهنة الإدارة - مهنة المديرين بالمؤسسة - في ضبط جودة الأداء الإداري .

في إطار تلك الأسباب . كان دافعنا للبحث عن مفهوم موسع يعالج تلك الأسباب ويكون بمثابة تعريف شامل للمؤسسة وهذا التعريف هو مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري . .

فالمؤسسة من المنظور الإداري هي بمثابة " مجموعة متكاملة من العناصر أو الكيانات التشغيلية التي يتم تصميمها وإنشائها وتشغيلها من خلال الإدارة (منظومة مهنة الإدارة) ، وذلك بهدف استغلال مجموعة من المدخلات وتحويلها إلى مجموعة من المخرجات لتحقيق الرسالة والأهداف المطلوبة . ويتم هذا العمل من خلال مجموعة من القيادات الإدارية على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في كافة المستويات الإدارية ، ولذين يعملون في ظل ظروف بيئية متغيرة " .

يتضح من هذا التعريف أن المنظمة من المنظور الإداري تتميز بالخصائص التالية :

- أن المؤسسة هي بمثابة كيان إداري (كيان إداري كنظيم رسمي)^(١) معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على إدارة المؤسسة في مراحلها الثلاث : في مرحلة التفكير في اتخاذ قرار بالإشياء ثم مرحلة التصميم ثم إنشاء مجموعة من الكيانات التشغيلية وأخيراً مرحلة للتشغيل ، وذلك بهدف استغلال مجموعة من المدخلات وتحويلها إلى مجموعة مخرجات تحقق للرسالة والأهداف المطلوبة. ومن ثم يخرج تعريف المؤسسة عن التعريف العام المعتمد لدى الكثيرين سواء من المتخصصين أو غير المتخصصين في مجال الإدارة والسابق الإشارة إليه .
- ويعنى آخر تعتبر الإدارة أو الكيان الإداري - كمجموعة من الأسس والأصول العلمية والمهنية للإدارة - نقطة الارتكاز الأولى في تصميم وإنشاء وإدارة كافة الكيانات التشغيلية كما أوضحنا سلفاً في الوحدة الأولى .

(١) هناك من يرى بين المؤسسة كنظيم رسمي وبين التنظيمات الأخرى غير الرسمي ولكن قد يوجد داخل المؤسسة طاقم القضاة والإدارات المالية والمخازن بين العاملين . فالمؤسسة كنظيم رسمي هي التي تأخذ وتصدر القرارات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يمكن تنظيم غير الرسمي ولكن تعمل لصالح أهدافها وحل مشاكلهم مع المؤسسة كنظيم رسمي .

- يعتبر الكيان الإداري بمثابة الكيان الرئيسي (المحوري) الذي يركز عليه كافة الكيانات الأخرى :

- فهو الذي يقرر إنشاء المنظمة من عدمه .
- وهو الذي يُدير عمليات وإنشاء الكيانات التشغيلية .
- وهو الذي يُدير الكيانات بعد إنشائها .
- هذا وتتمثل عناصر هذا الكيان في العناصر الأربعة التالية :
- التخطيط للمؤسسة ككل ولكل كيان من كياناتها المختلفة ثم إعداد الخطط اللازمة .
- التنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية (لوحدات المؤسسة والعاملون بها) .
- التوجيه وتحفيز العاملين في (المرحلل المختلفة للمؤسسة)

- الرقابة و تصحيح فجوات جودة الأداء الإداري .
- هذا وتتمثل أهم العناصر أو الكيانات التشغيلية فيما يلي :
- اختيار موقع المؤسسة وإنشاء المبني وتخطيطه وتجهيزه بالأجهزة والمعدات (الكيان أو العنصر المكاني أو المادي).

- إدارة الوظائف المختلفة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (الكيان أو العنصر الوظيفي) .
- تطوير الأعمال الفنية المرتبطة بنشاط المنظمة (الكيان أو العنصر الفني) .

- تصميم نظم المعلومات (العنصر أو الكيان المعلوماتي) .
- إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (الكيان الاجتماعي أو العنصر الاجتماعي) .
- إدارة السلوك الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة (الكيان

السلوكى أو العنصر السلوكى) .

• تعمل عناصر أو كيانات المؤسسة (الكيان الإدارى والكيانات التشغيلية) معاً فى منظومة متكاملة ومستمرة ويقوم بها مديرون محترفون فى كافة المستويات الإدارية فى جميع الكيانات (مع اختلاف نطاق تلك المنظومة بين المستويات الإدارية) .

• صعوبة وتعقد إدارة العناصر أو الكيانات التشغيلية المؤسسة بسبب :

□ أن كل كيان يعتبر كياناً مستقداً فى تكوينه وتأثيره وطرق إدارته .

□ أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن أى كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى.

□ صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوكى والذى يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على أسبابه وتأثيره على أداء الفرد .

• يتوقف التعامل مع الكيانات التشغيلية على دور الإدارة فى المؤسسات المختلفة ، وهذا يؤكد على دور الإدارة فى تطوير المؤسسة ، بمعنى آخر يجب التركيز على المؤسسة من المنظور الإدارى ، لضمان توظيف هذه الكيانات فى تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لتحقيق رسالتها وأهدافها . وهنا يجب التنويه إلى ملاحظة هامة وهى : أنه عند إدارة هذه الكيانات يجب أن يكون الفكر الإدارى أو الفلسفة الإدارية لإدارة المؤسسة قائمة على أسس للتوجه بإحتياجات السوق ، وبمعنى آخر أن يكون العمل فى إطار هذه الكيانات موجهاً نحو إنتاج ما

يمكن تسويقه ، وليس على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه ، لأن
إتباع الفلسفة الأخيرة تفقد المؤسسة القدرة على استغلال الفرص
للتسويقية المتاحة في سوق السلع والخدمات .

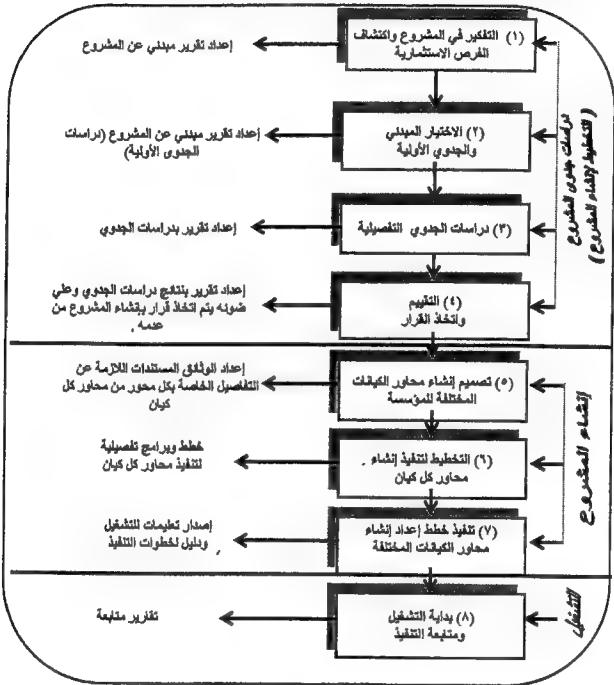
(٢) إدارة المؤسسة في مراحلها الثلاث :

يمكن القول بإختصار بأن الكيان الإداري يلعب دوراً أساسياً في
إدارة كل مرحلة من مراحل المؤسسة وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- مرحلة التفكير في إنشاء المؤسسة (مشروع المؤسسة) .
- إدارة مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة .
- إدارة مرحلة تشغيل الكيانات التشغيلية للمؤسسة .

ويوضح الشكل التالي إدارة هذه المراحل الثلاث ^(١) :

(١) مرجع سابق ذكره ، المجلد ١ ، ص ٣٦ .



شكل رقم (٧)

إدارة المؤسسة في المراحل الثلاث

وفيما يلي عرضاً موجزاً لدور الكيان الإدارة في إدارة كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث :

(١/٢) إدارة مرحلة التفكير في إنشاء مشروع (المؤسسة) :
ويتم في تلك المرحلة التخطيط لإنشاء مشروع المؤسسة .
بمعنى آخر التعرف على مدى أهمية إنشاء المشروع وتوافر
مقوماته المختلفة . ويتم للتخطيط لإنشاء مشروع المؤسسة
من الخطوات التالية :

(١/١/٢) الخطوة الأولى : تحديد الفرص الاستثمارية عن
طريق دراسة الأفكار الجديدة ثم إعداد تقرير مبدئي عن
المشروعات التي تحقق استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة

(٢/١/٢) الخطوة الثانية : القيام بدراسات الجدوى
الاقتصادية لاستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعرف
دراسة الجدوى بأنها " مجموعة من الدراسات المتعلقة
بتقييم الفرص التسويقية والإنتاجية والاقتصادية
والاجتماعية لمشروع ما أو استثمار معين " .

وتتمثل أهم عناصر دراسات الجدوى في العناصر التالية^(١) :

❖ للدراسة التسويقية .

❖ للدراسة الفنية .

❖ للدراسة المالية .

❖ للدراسات الاقتصادية والاجتماعية .

وهنا يجب أن نؤكد على حقيقة هامة وهي أن دراسات الجدوى
تركز على وظيفة التخطيط . بمعنى أن دراسات الجدوى ما هي

(١) يمكن الرجوع إلى تفاصيل تلك الدراسات في التجميع المصنعة ومنها على سبيل المثال د. عبد القوم القهاس ، دراسات الجدوى
الاقتصادية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .

في حقيقة الأمر إلا بمثابة نشاط تخطيطي ، بمعنى إنها تدور حول دراسة جدوى إنشاء المشروع من عدمه من الناحية التسويقية والفنية والمالية والاقتصادية والمالية من خلال الدراسات السابقة ، كما تتضمن أيضاً ضرورة التنظيم لتنفيذ دراسات الجدوى وتحديد أدوار القائمين عليها ثم توجيههم وتشجيعهم على العمل ثم أخيراً للرقابة على تنفيذ تلك الدراسات طبقاً للمعايير المنهجية المتعارف عليها في دراسات الجدوى . ومن ثم فإن منظومة العمل الإداري تستخدم في تلك المرحلة .

في ضوء نتائج دراسات الجدوى السابقة يتم اتخاذ قرار إما بإنشاء مشروع المؤسسة (إذا كانت نتائج الدراسات السابقة إيجابية) أو تلجئله أو إلغاء فكرة الإنشاء وذلك إذا كانت نتائج الدراسات سلبية .

(٢/٢) إدارة مرحلة إنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة :

في حالة اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة . وتشتمل أهم الأنشطة في تلك المرحلة فيما يلي :

- الحصول على ترخيص للتنفيذ من الأجهزة الحكومية المعنية .
- التعاقد مع المؤسسات المهنية لتصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية من خلال طرح المناقصات وتقييم العطاءات ثم اختيار أفضل العطاءات والتعاقد معها .
- تنفيذ بناء وإنشاء الكيانات التشغيلية .

هذا ويجب أن نؤكد أنه يتم ممارسة كافة الأنشطة السابقة في إطار منظومة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة (والتي سيتم الإشارة إليها في البند التالي) . كما تؤكد أيضاً على ضرورة الالتزام بالمعيار المرجعية الخاصة بكل كيان من الكيانات التشغيلية عند تصميمها وإنشائها . وبمعنى آخر يجب أن يتم تأسيس وبناء البنية الأساسية لمطور كل كيان والتي غالباً ما تتمثل في النظم والوسائل والإجراءات وتواعد العمل الخاصة بكل محور وغيرها من محاور كل كيان . إلا أن تصميم وبناء تلك التشغيلية يتوقف على تصميم وبناء الكيان الإداري باعتباره الأسس في تغذية بناء تلك الكيانات بالأسس والمعايير التشغيلية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية . إذا فقه من ضرورة الإشارة إلى أهم تلك الكيانات التشغيلية ومحاورها المختلفة في ضوء نظام الإدارة الإستراتيجية المقترح وذلك على النحو التالي :

(١/٢/٢) تصميم وبناء نظام الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

بعد إتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ، تبدأ الإدارة في تصميم نظام إدارة المؤسسة ويمثل هذا النظام في الإدارة الإستراتيجية والذي يتم تصميمه ليده مرحلة التشغيل مع ملاحظة أن هذا النظام ليس ثابتاً بل أنه يخضع للتغيير وإعادة هيكلته بصفة مستمرة في ضوء المستجدات المحلية والعالمية .

هذا ويجب أن يتم إعداد هذا النظام في إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية في جميع مراحل تصميمه ، حيث يتوقف توافر مقومات تميز المؤسسة في السوق الذي تعمل به على مدى القدرة على بناء منظومة متكاملة للإدارة الإستراتيجية

على مستوى المؤسسة ككل ومستوى كل كيان تشغيلي . هذا ويتم وضع هذا النظام في إطار مجموعة من الخطوات من أهمها :

❖ تشخيص وتحليل كافة المتغيرات على مستوى المؤسسة (تحديد مجالات القوة والضعف) ثم للمتغيرات الخارجية سواء المحلية أو العالمية (تحديد مجالات الفرص والتهديدات المحتملة) .

❖ التخطيط الإداري ويتضمن تصميم المستويات التالية من الخطط :

✓ تصميم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتتضمن العناصر التالية :

- رسالة المؤسسة (الهدف العام والرئيسي) والرؤية المستقبلية .

- ترجمة الرسالة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية .

- تحديد الإستراتيجيات العامة للمؤسسة (التوجيهات الرئيسية للعمل لتحقيق الأهداف السابقة) .

- تحديد السياسات والضوابط الرئيسية الحاكمة لاتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة .

✓ تصميم الكيانات التشغيلية والخطط الإستراتيجية الوظيفية لكل كيان (على مستوى نشاط كل كيان) والتي تتضمن :

- تحديد الأهداف الوظيفية (لأنشطة كل

- (كيان) .
- تحديد الإستراتيجيات الوظيفية (الأنشطة
- كل كيان) .
- تحديد السياسات الوظيفية .
- تحديد الموازنات التخطيطية .
- ✓ تصميم الخطط التنفيذية (على مستوى أنشطة
- كل كيان) وتتضمن :
- تحديد الأهداف التنفيذية (لكل الأنشطة
- للتفنية لكل كيان فرعى) .
- تحديد الإجراءات التنفيذية .
- تحديد القواعد المنظمة للعمل .
- تحديد البرامج الزمنية للتنفيذ .

✻ التنظيم الإداري :

وينطوى التنظيم الإداري على تحديد الأنشطة المطلوبة لوضع الخطط السابقة بمستوياتها المختلفة موضع التنفيذ ثم تجميع تلك الأنشطة في مجموعات أو وحدات إدارية متناسقة (وفقاً لمجموعة من الأسس الملائمة) ذات مستويات إدارية متعددة وتتمثل مخرجات تلك الخطوة في إعداد الهياكل التنظيمية الرئيسية والفرعية ، يلي ذلك توصيف الاختصاصات لكل وحدة من وحدات الهياكل التنظيمية (السلطات والمهام الأساسية لكل وحدة) يلي ذلك تصميم الهياكل الوظيفية لكل وحدة ثم توصيف كل وظيفة وتقييمها تمهيداً لوضع هيكل

الأجور والمرتبات لوظائف كل مسار وظيفي من
المسارات الوظيفية .

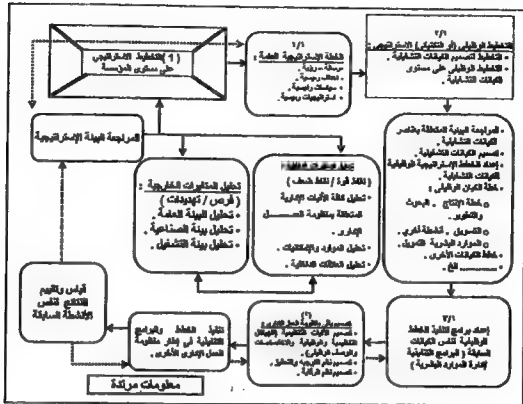
❧ وضع وتصميم آليات ونظم توجيه وتشجيع العاملين
على تنفيذ الخطط المختلفة في إطار التنظيم الإداري
الذي تم تصميمه وتمثل أهم تلك الآليات والنظم
في:

✓ نظم تحفيز العاملين .

✓ نظم الاتصالات الإدارية .

✓ إختيار وتنمية القيادات الإدارية .

❧ وضع نظام الرقابة وتقييم الأداء سواء على
المستوى الإستراتيجي أو الوظيفي أو التنفيذي .
ويوضح الشكل التالي نموذج الإدارة الإستراتيجية والذي يتم
تصميمه لإدارة المؤسسة :



شكل رقم (٨)

نموذج عام للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

(٢/٢/٢) تصميم الكليات التشغيلية :

يأتى للتخطيط لتصميم الكليات التشغيلية فى إطار منظومة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة - والسابق الإشارة إليها - العمل الإدارى للمؤسسة . حيث يبدأ للتخطيط لتصميم تلك الكليات وتحديد أهم محاورها الأساسية ثم تحديد للخطه الوظيفية لكل كيان فى إطار الخطه الاستراتيجية للمؤسسة ثم تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطه كل كيان تمهيداً لأخذها فى الاعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمية والوظيفية وتوصيف الوظائف وغيرها.

هذا ويتم إعادة النظر في إدارة تلك الكيانات بصفة مستمرة في إطار المستجدات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء تلك الكيانات .

وفيما يلي عرض موجز للمحاور الأساسية للكيانات التشغيلية :

❖ المكانى والمادى للمؤسسة :

لا يعبر للكيان المكانى والمادى على أن المؤسسة مجرد مبنى عادى ، ولكن يرتبط هذا الكيان باختيار موقع المؤسسة والتخطيط الداخلى للمبنى واختيار شكل المبنى وتجهيزه بالأجهزة والمعدات . أى أن هذا الكيان يرتبط بمجموعة من المحاور الأساسية ومن أهم هذه المحاور ما يلى :

(١) اختيار الموقع المناسب للمؤسسة .

(٢) اختيار لشكل المناسب لمباني المشروع للمؤسسة .

(٣) التخطيط الداخلى للمؤسسة .

(٤) تجهيز المكان بالأجهزة والمعدات .

❖ الكيان الوظيفى للمؤسسة :

يتعلق الكيان الوظيفى بالبحث عن أفضل الطرق والوسائل التى تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن من خلال مجموعة متعددة من الأنشطة الوظيفية بما يتعكس فى النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة فى الأجل الطويل (إدارة

الأنشطة المختلفة للمؤسسة من المنظور الإداري
الوظيفي) .

هذا وتتعدد المحاور الأساسية للكيان الوظيفي ،
ويتضمن كل محور مجموعة من الأنشطة الأساسية
والتي هي في أشد الحاجة إلى مجموعة من الآليات
للتخطيط والتنظيم ، والتوجيه ثم الرقابة لضبط
أداء تلك الوظائف .

وتتمثل أهم محاور الكيان الوظيفي في معظم
المؤسسات وخاصة المؤسسات الإنتاجية في محور
الإنتاج ، التسويق ، للموارد البشرية ، البحوث
والتطوير ، الشراء والتخزين ، التمويل
والاستثمار، العلاقات العامة ، للعلاقات مع العملاء
وغيرها من المحاور .

هذا وإن هناك علاقة قوية بين محاور الكيان
الوظيفي والتي يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (٩)

العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الوظيفي

يوضح الشكل السابق العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الوظيفي وذلك على النحو التالي :

- أن التسويق يعتبر النشاط المحوري الذي يوجه باقي محاور الكيان الوظيفي الأخرى وذلك حتى يمكن تحقيق منافع العملاء على الوجه الأكمل .

- العلاقات التبادلية بين كافة محاور الكيان الوظيفي . بمعنى أن كل محور لا يعمل بمعزل عن المحاور الأخرى بل في إطار علاقات متداخلة بينهما .

» الكيان الفني للمؤسسة :

ويرتبط هذا الكيان بإدارة العمل الفني المرتبط بعمل المؤسسة من حيث التطوير والتحسين المستمر للمنتج .

فالمنتج له دوره حياة مثله مثل الإنسان نظراً للتطور التكنولوجي المستمر ومن ثم التغيير في احتياجات ورغبات العملاء وذلك فإن عملية التطوير والتحسين والابتكار لمنتجات جديدة عملية تتسم بالاستمرارية .

» الكيان المعلوماتي للمؤسسة :

ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج هذا وتتمثل مخرجاته في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية . ومن ثم من المنظومة الأساسية للكيان المعلوماتي تتمثل في العناصر التالية :

- جمع وتحليل .
- تسجيل البيانات .
- تحليل البيانات .
- تخزين المعلومات .
- إدارة المعلومات .

» الكيان الاجتماعي للمؤسسة :

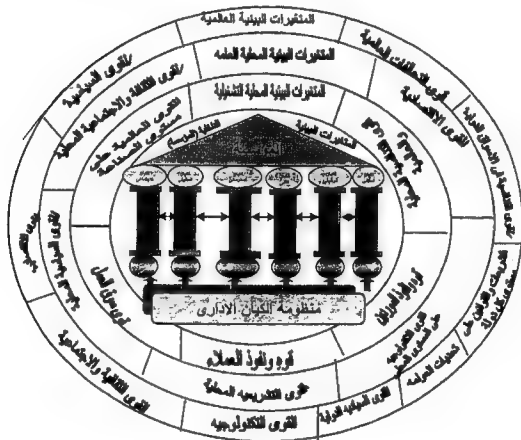
يرتبط الكيان الاجتماعى بتنظيم العلاقات الاجتماعية للعنصر البشرى : بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين بعضهم البعض أو بين نقابة العاملين كتتظيم غير رسمى وبين الإدارة كتتظيم رسمى . إن سوء العلاقات الاجتماعية فى تلك المجالات السابقة ينتج عنها مجموعة من النتائج السلبية من أهمها :

- زيادة حدة الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين والنتيجة الحتمية لهذا الصراع السلبى هو انخفاض مستوى الأداء .
- زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية ذات العلاقة بعمل المؤسسة مثل البنوك ، الموردين ، المؤسسات الحكومية المختلفة وغيرها .
- عدم الاهتمام بالكيان الاجتماعى يؤدى حتماً إلى نشأة للتنظيمات غير الرسمية التى تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف التنظيم .

» الكيان السلوكى للمؤسسة :

يتعلق الكيان السلوكى بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه ، وهو إما توجه سلبى تجاه العمل أو توجه إيجابى . ويتوقف ذلك على مدى القدرة على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على مسبباته ودوافعه

ثم العمل على توجيهه في الاتجاه الذي يحقق أهداف
العمل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت .
وفي النهاية يوضح الشكل التالي الكيانات الأساسية للمؤسسة
من المنظور الإداري في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية :



شكل رقم (١٠)

إدارة المؤسسة من المنظور الإداري

(٣/٢) إدارة المؤسسة فى مرحلة التشغيل :

ويتم فى تلك المرحلة إدارة المؤسسة بكياناتها المختلفة والسابق تصميمها فى إطار نظام الإدارة الإستراتيجية السابق تصميمه أيضاً والذي تتمثل عناصرها فى التخطيط (الإستراتيجى / الوظيفى / التنفيذى) ثم التنظيم لتنفيذ خطط المسئوليات الإدارية الثلاث ، وأيضاً توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ تلك الخطط وأخيراً الرقابة للتأكد من تنفيذ تلك الخطط ومن ثم يتم فى تلك المرحلة تفعيل النظام الإدارى المقترحة وتطويره بشكل مستمر.

وفى ختام حديثنا عن مفهوم وكيانات المؤسسة من المنظور الإدارى نود أن نؤكد على ضرورة أن يتم تصميم منظومة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارتها أثناء التشغيل من خلال تلك المنظومة فى إطار للتوجه بالتسويق . بمعنى أن تساهم جميع الكيانات التى يتم تصميمها وتشغيلها فى تحقيق منافع كافة أنواع العملاء حيث أن كل كيان له دور حقيقى فى تحقيق جانب من المنافع وتتمثل هذه المنافع فى منافع جوهرية والتى تنولد من استخدام المنتج الذى يتم إنتاجه (سواء كان سلعة أو خدمة) وأيضاً منافع أخرى مكملة مثل المنفعة الاقتصادية (المحافظة على موارد وإمكانات العميل) والمنفعة المكانية (سهولة الحصول على المنتج) وغيرها من المنافع الأخرى .

هذا ونود أن نلفت النظر إلى أن المؤسسات من المنظور الإدارى تختلف باختلاف نوع النشاط أو الشكل القانونى أو الموقع الجغرافى وذلك على النحو التالى :

• أنواع المؤسسات وفقاً للملكية :

وفقاً لهذا الأساس يوجد نوعين من المؤسسات هما : المؤسسات الخاصة أى المملوكة لأفراد . والمؤسسات العامة ، وهى المؤسسات التى تملكها الدولة سواء ملكية كاملة أو بالاشتراك مع أطراف أخرى .

• أنواع المؤسسات وفقاً لطبيعة النشاط :

تختلف أنواع المؤسسات تبعاً لطبيعة النشاط الذى تزاولة فهناك المؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية ، والمؤسسات الخدمية كالمستشفيات والبنوك والمؤسسات التعليمية ومؤسسات التأمين والنقل وغيرها .

• أنواع المؤسسات طبقاً للشكل القانوني :

يختلف الشكل القانوني للمؤسسات ، فهناك المؤسسات الفردية ، مؤسسات شركات الأشخاص ومؤسسات شركات الأموال وهكذا .

• أنواع المؤسسات طبقاً للأهداف :

هناك مؤسسات تسعى إلى تحقيق أرباح وأخرى لا تسعى إلى تحقيقها مثل المؤسسات الحكومية .

• أنواع المؤسسات طبقاً للموطن الجغرافي :

وفقاً لهذا الأساس نجد أن هناك مؤسسات محلية وأخرى قومية وثالثة دولية وهكذا .

هذه مجرد أمثلة لأنواع المؤسسات وفقاً للأسس السابقة . وفى الواقع العملى لا يوجد أساس واحد لتصنيف المؤسسات بل يستخدم أكثر من أساس للتصنيف فنجد مثلاً مؤسسات خاصة تكون فى شكل شركات مساهمة تسعى إلى تحقيق الأرباح وهى بمثابة مؤسسات قومية وهكذا نجد أنه يستخدم مزيج من الأسس لتصنيف المؤسسات ، هذا ويمكن

الرجوع إلى تفاصيل تلك الأنواع في المراجع المتخصصة سواء في القانون أو المحاسبة أو غيرها .

٣/٢ التعرف على مرجعيات ومسئوليات العمل الوظيفي :

بعد التعرف على أهمية وقيمة العمل من المنظور الديني (لادين الإسلامي) ومفهوم المؤسسة من المنظور الإداري وطبيعة العمل في المؤسسات بأشكالها المختلفة ، يبقى أن يتعرف العاملون على أهم المرجعيات الوظيفية المتعلقة بالواجبات والمسئوليات الوظيفية العامة التي يجب الوفاء بها أثناء حياتهم الوظيفية . إن الوفاء بتلك الواجبات والمسئوليات كالالتزام وظيفي يمثل بداية الطريق للتميز الوظيفي ما هي هذه الواجبات والمسئوليات الوظيفية العامة ؟

إن الوظيفة التي يشغلها الشخص عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تلقى على عاتقه بموجب الأنظمة واللوائح والقوانين ، مقابل التمتع بالحقوق والمزايا الوظيفية .

وأما عن الواجب فإنه " ما يطلب فطنه على سبيل الالتزام " وتأتي أخلاقيات الوظيفة من منطلق الالتزام بهذا الواجب، كما تحده اللوائح والأنظمة والقوانين ويعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات بمثابة انتهاكات السلوك الوظيفي ومن ثم يعتبر بمثابة مخالفة يعاقب عليها النظام " .

ويمكن التمييز بين نوعين من الواجبات منها الواجبات الإيجابية والمرغوب فيها ، والتي تمثل الواجبات الأخلاقية الحميدة ، والتي يجب على الموظف التقيد بها ، ومنها الواجبات والمسئوليات الوظيفية ، أما الواجبات السلبية والمحظورة فتتمثل في الواجبات الأخلاقية غير الحميدة والتي تقتضي من الموظف تجنبها والابتعاد عنها ، ولا يمكن أن تتم هذه

الواجبات ما لم يكن تابعا من الموظفين أنفسهم ، وشعورهم بضرورة الالتزام بهذه الواجبات سلوكيا وأخلاقيا .

هذا وتتمثل أنواع المرجعيات الوظيفية الرسمية فى ثلاثة أنواع أساسية وهى :

- المرجعيات الوظيفية المتعلقة بواجبات ومسئوليات الوظيفة .
- مرجعيات سلوكية .
- مرجعيات متعلقة بإطاعة الأوامر .

وفيما عرضنا لكل نوع من هذه الأنواع ^(١) :

(١) مرجعيات وظيفية :

وتتمثل أهم تلك المرجعيات فيما يلى :

- الواجبات الوظيفية التخصصية التى تتعلق بالوظيفة التى يشغلها الفرد . بمعنى آخر القيام بالمهام الأساسية للوظيفة على الوجه الأكمل .

وتتعلق هذه المرجعيات بتأدية الواجبات الوظيفية وإتقانها طبقاً لمعايير جودة تلك الواجبات . إن تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل إخلاص وأمانة من الأمور التى حث عليها الإسلام وشجع عليها ، ويتضح ذلك من الآية الكريمة التالية :

(إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) كما اعتبر الإسلام العمل الذى يؤديه الموظف أمانة يجب عليه أن يؤديها بكل إخلاص وبكل إتقان ، كما أمره الله تعالى حيث قال :

(١) د. محمد عبد البراهيم ، التهيئة الوظيفية وكليات التميز الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧ - ١٤٢ .

(فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه) .

فالموظف يعتبر مؤتمنا من قبل الدولة على وظيفته ، ومطلوب منه أن يؤدي واجبات هذه الوظيفة بكل أمانة ودقة .

وفي الحديث الشريف قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يضمن " رواه البيهقي ورواية أخرى عن عائشة رضی الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " .

هذه الآيات وهذه الأحاديث تؤكد على الموظف وجوب إتقان العمل وإحسان الوظيفة والأداء ، والمحافظة على أوقات العمل لترسمي كاملة دون نقصان . إن العمل وأداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في مناهج الإدارة الإسلامية أمانة في عرق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية .

- ومن المرجعيات الوظيفية أيضا ضرورة احترام وقت العمل حيث أن وقت العمل ليس ملكا للموظف إنما ملك للجهة التي يعمل - بها ، لذا يجب عليه أن يكرس كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات الوظيفة المحددة التي يشغلها ، وإن يقوم بهذه الواجبات بنفسه وتحت مسؤوليته، ولا يحق له الاتكال على غيره في تأديتها إلا وفق ما يسمح به النظام ، إذ يجوز للموظف الذي يشغل منصبا قياديا أن يفوض جزءا من سلطته إلى مروضة .

واحترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة والتي يجب على الموظف أن يخصصها لتأدية هذه الواجبات .

ولا يحق له أن يهدرها في أعمال ليس لها علاقة بهذه الواجبات ، وإن يتقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف، كما أن التغيب بدون إذن أو عذر رسمي، والتأخر على الدوام يعتبر إخلالاً بالواجبات الوظيفية تقتضي المساطلة .

والسؤال الآن هو كيف يتعرف للموظف على المهام الأساسية لوظيفة أو المرجعيات الوظيفية ؟

من أهم المصادر الرئيسية للتعرف على مهام وواجبات الوظيفة ما يلي :

■ بطاقة الوصف الوظيفي .

■ للرئيس المباشر في العمل .

وتعتبر بطاقة الوصف الوظيفي المصدر الرئيسي التي يتعرف منه الموظف على مهام ومتطلبات وظيفته ، لكن بجانب ذلك فإننا ننصح أيضا بضرورة مناقشة الموظف رئيسه المباشر في توضيح مهام وظيفته بشكل أكثر وضوحا وتفصيلا في إطار بطاقة الوصف . كما ننصح أيضا بضرورة أن يطلب الموظف من إدارة الموارد البشرية صورة من بطاقة وصف وظيفته للإطلاع عليها أو الاحتفاظ بصورة منها حتى يؤدي عمله في إطار هذه البطاقة .

ونظرا لأهمية بطاقة الوصف في تعريف الموظف لعملة فائتاً نلقي الضوء عليها بالتفصيل في الوحدة التالية عند الحديث عن آليات دعم أنشطة التهيئة الوظيفية .

(٢) مرجعيات سلوكية :

وهي المرجعيات التي تتعلق بسلوك وتصرفات الموظف داخل عمله وخارجه لذلك فإن الخلق القويم والمهيرة الحسنة والشرف من أهم ولجبات الموظف الأخلاقية التي يجب التمسك بها سواء كان في مكان العمل أو خارجه وتتمثل أهم هذه المرجعيات للسلوكية فيما يلي :

(١/٢) الترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة :

يجب على الموظف أن يسلك في تصرفاته سلوكا قويا يتمشى مع تقدير واحترام الناس له، وإن يبتعد عن كل فعل مشين يتنافى مع الدين والأخلاق والتقاليد ، مما يفقده احترام الناس وتقديرهم مما يجعله محل احتقارهم ولزدرائهم .

(٢/٢) مراعاة آداب اللباقة :

والمقصود بآداب اللباقة ، مقتضيات الذوق العام ، وحسن المعاملة لأن طبيعة عمل الموظف تختم عليه الاحتكاك بمستويات مختلفة من الناس والدخول في علاقات أيضا مختلفة ونجاح هذه العلاقة يعتمد اعتمادا كبيرا على أسلوبه في المعاملة مع العملاء والزملاء والرؤساء والمرؤوسين وسوف نتعرض إلى آليات تنظيم وتفعيل العلاقات مع هذه الأطراف في محور منفصل .

(٣/٢) المحافظة على مواعيد العمل كما أوضحت عند الحديث عن المرجعيات الوظيفية .

(٤/٢) المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة .

(٣) مرجعيات متطقة بالطاعة للأوامر الرئاسية :

وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى " الانقياد " ، يقال : هو طوع
يدك أي مفقاد لك . والمقصود بولجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر
الرؤساء واحترام قراراتهم ، وقد تتعلق تلك الأوامر بالتفويض على
قرارات وأعمال المرؤوسين بالتعديل أو الإلغاء .

مضمون ولجب الطاعة :

إن طبيعة العمل في المرافق العامة والمؤسسات الخاصة يقتضي
تقسيم الوظائف فيها إلى مراتب ودرجات متسلسلة من أسفل إلى
أعلى ، ويشغل هذه الوظائف مرؤوسون ورؤساء ، وينتهي هذا
التسلسل بالرئيس الأعلى ، ويترتب على هذا التسلسل تدرج أوامر
الرؤساء حسب درجة السلطات المخولة لكل منهم ، وتتفاوت القوة
الإلزامية للقرارات ، بحيث يلتزم الرؤساء بطاعة السلطة للرئاسة
ذات القيمة الأعلى والتي تصدر عن الرئيس الأعلى ، وبمقتضى هذا
التسلسل فالموظف لا يحق له الاتصال بالسلطات العليا رسميا
متخطيا رئوسه المباشر ، كما لا يحق له الاتصال رسميا بسلطة
إدارية أخرى غير السلطة التي يتبعها إلا في حالة الإبلاغ عن
الجرائم التي يكتشفها المرؤوس . كما يقتضي التسلسل أن يتلقى
المرؤوس الأوامر من جهة واحدة تجنبا للتعارض وتضارب
القرارات والتوجيهات إلا في بعض الحالات الاستثنائية (السلطة
الفنية أو الوظيفية) حيث يتلقى بعض المرؤوسين المتخصصين في
عمل معين تعليمات العمل الذي يزاولونه عن طريق الإدارة
المركزية وتقتصر هذه التعليمات على النواحي الفنية فقط . أما

للتوحي الإداري فتكون من حق الرئيس المباشر لهؤلاء المديرين
للتعيين المتخصصين . وتتضمن السلطة الرسمية الحق في :

(١/٣) توجيه المرؤوسين في أعمالهم بإصدار الأوامر والتعليمات
والمنشورات ، وعلى المرؤوسين احترامها والتقيدها بها .

(٢/٣) تعديل أو إلغاء أو وقف القرارات والأعمال التي يصدرها
المرؤوسون .

(٣/٣) سلطة تأديب الموظفين .

وأخيرا ما هو حدود واجب الطاعة :

واجب للطاعة من الأمور التي حث عليها الإسلام ، وحدود واجب
الطاعة في الإسلام تمثلت في الآية للكرامة التالية :

(ياأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم)

والمقصود بأولى الأمر منكم المسؤولين باختلاف مستوياتهم سواء
كانوا حكما أم رؤساء إدارات .

وفي النهاية يمكن تلخيص أهم المرجعيات الوظيفية الرسمية فيما
يلي:

- أن يؤدي الموظف العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وإن يخصص
وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ويجوز تكليف العاملين
بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية علاوة على الوقت المعين إذا
اقتضت مصلحة العمل ذلك .
- أن يحسن معاملة العملاء مع تحقيق أهدافه في الوقت المناسب .
- أن يحافظ على كرامة وظيفته طبقا للعرف العام وإن يسلك في
تصرفاته مملكا يتفق والاحترام للواجب .

- المحافظة على مواعيد العمل وإتباع الإجراءات التي تحددها اللائحة الداخلية للوحدة في حالة التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد .
 - المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة التي يعمل بها ومراعاة صيانتها .
 - إبلاغ الجهة التي يعمل بها بمحل إقامته وحالته الاجتماعية وكل تغير يطرأ عليها خلال شهر على الأكثر من تاريخ التغير .
 - أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة .
 - أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة وذلك في حدود القوانين والوائح والنظم المعمول بها ويتحمل كل رئيس مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته .
- وباختصار يمكن إجمال أهم المرجعيات الوظيفية الرسمية التي ينبغي على الموظف القيام بها فيما يلي :
- واجب أداء الموظف لعمله بنفسه وبدقة وأمانة والتزامه بمواعيد العمل.
 - التعاون مع الزملاء في العمل وحسن معاملة الجمهور.
 - واجب المحافظة على المال العام وصيانتها .
 - واجب المحافظة على كرامة الوظيفة والملوك بالممتلك للالتق بها .
 - واجب طاعة الرؤساء .

فى النهاية ما هى أهمية المعرفة بمراجعيات العمل الوظيفى السابقة ؟

- إن المعرفة بالمراجعيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية التخصصية والعامة يساعد على توجيه مسار الأداء الوظيفى للعاملين ومن ثم إنجاز ما هو مطلوب منهم بالنطاق والجودة المطلوبة .
- إن المعرفة بأسس وأساليب توطيد العلاقات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعاملين (الرأيس فى العمل أو المرؤوسين ، الزملاء الصلاء) يساعد فى بناء علاقات ايجابية معهم بما ينعكس فى النهاية على رفع مستوى الأداء الوظيفى .
- تنعكس نتائج المعرفة بالمراجعيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية والمراجعيات السلوكية المتعلقة بتطوير وتنمية العلاقات مع الآخرين على تقييم الأداء الوظيفى والذى يستهدف التعرف على مستوى هذا الأداء (مرضى لم غير مرضى) .
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفى على مجموعة من العناصر بعضها يرتبط بإنجاز مهام وواجبات الوظيفة وأخرى ترتبط بالسلوك الوظيفى (العلاقات) .

٤/٢/٢ التعرف على المتطلبات الرئيسية للنجاح والتمييز الوظيفى:

يتطلب تحقيق المرجعيات الوظيفية التخصصية السابق الإشارة إليها وكذا المرجعيات السلوكية ضرورة أن يتوافر فى الشخص شاغل الوظيفة مجموعة من المتطلبات الرئيسية سواء كان يعمل فى مؤسسة

علمة أو خاصة . ومن ثم يجب تنمية ثقافة العاملين بأهم تلك المتطلبات . وتمثل أهم هذه المتطلبات العامة فيما يلي :

(١) الانضباط فى العمل :

والانضباط فى العمل نو شقين : انضباط رسمي وهو الالتزام بالقوانين والنظم التى تضبط الأداء بالمؤسسة . ولتى تضعها المؤسسة لهذا الغرض ولتى سبق الحديث عنها . والانضباط غير رسمي ويتمثل فى الالتزام بالقيم الايجابية التى تدعم مسيرة العمل بالمؤسسة للإمام ومن هذه القيم على سبيل المثال :

- الإيمان بالعمل بروح الفريق .
- التطوير الإدارى البناء .
- عدم مقاومة للتطوير والتغيير البناء .
- الالتزام بالقواعد الأخلاقية الخاصة بالتنظيم الرسمي .
- الأيمان المطلق بالجودة لشاملة .
- للتكيف باحتياجات العمل قبل البدء فى الإنتاج .

(٢) التأهيل المناسب :

يجب أن يحرص الموظف على أن تتوفر لديه متطلبات الوظيفة ومن أهم هذه المتطلبات التأهيل المناسب والخبرة العلمية التى تكمل التأهيل . ويدون التأهيل والخبرة يعجز الفرد عن أداء مهامه الوظيفية على الوجه الأكمل . وقد يصل الأمر إلى عدم شغله الوظيفة لعدم توفر أحد المعايير الهامة فى الوظيفة وهى التأهيل والخبرة المناسبة .

(٣) الاستقرار الوظيفي :

ويتأثر الاستقرار الوظيفي بكثير من العوامل خاصة المتعلقة بالرضا والأداء الوظيفي وتتأثر المؤسسات بارتفاع معدل دوران العمالة ، فارتفاع معدل دوران العمل يشير إلى عدم الاستقرار الوظيفي . وعلى أية حال يجب أن يكون ترك العمل في أضيق الحدود ولأسباب موضوعية تعجز الإدارة عن علاجها .

(٤) التطوير الذاتي :

إن تنمية قدرات وثقافة الموظف مسئولة ثلاثة أطراف رئيسية كما يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (١١)

الأطراف المسئولة عن تنمية قدرات ومهارات الموظف

ولما كانت ظروف المؤسسة لا تسمح بإتاحة الفرصة بصفة مستمرة للتدريب والتنمية أما الأسباب متعلقة بتوافر الإمكانيات المادية أو عدم اقتناع الإدارة أصلاً بالتدريب ، ولما كانت ظروف الرئيس المباشر أيضاً لا تسمح بالتواجد المستمر مع الموظف لمساعدته في حل مشاكله وتنمية قدراته أو لظروف سيكولوجية تمنعه من إعطاء أى معلومات جديدة يعتقد أنها تفقده مركزه الوظيفي ، لذلك الأسباب المتعلقة بالمؤسسة والرئيس المباشر فإن الموظف مسئول عن تنمية نفسه ذاتياً بصفة مستمرة ، ويجب أن يتوافر لديه الاقتناع بذلك حتى يحافظ بل ويرفع من مستواه بصفة مستمرة .

الاجتماعي والسلوكي في المؤسسة . فكلهما يبحث في توطيد العلاقات وتحويل السلوك السلبي إلى سلوك وظيفي إيجابي وذلك باستخدام آليات متعددة .

تتمثل الأطراف ذات العلاقة بالموظف - كما أوضحنا سلفاً - في العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ثم العلاقة مع الزملاء ثم العلاقة مع الجماهير أو العملاء . وتتعد أشكال تلك العلاقة طبقاً لطبيعة ونوعية العمل ومدى الحرص على الجدية في توطيد تلك العلاقات . ونعرض فيما يلي كيفية توطيد تلك العلاقات مع تلك الأطراف مركزين على نوعية هذه العلاقة والأسس التي يجب مراعاتها بالنسبة لكل طرف .

(١/٧) أسس ومبادئ تنظيم وإدارة العلاقات مع

الرؤساء :

تتمثل العلاقة مع الرؤساء في توفيرهم . ويقصد بها الالتزام لللباقة والأدب في الاتصال بهم بأي طريقة كانت ، ويظهر الالتزام أثناء اللقاء بهم في العمل والتخاطب معهم . إن احترام الرؤساء والالتزام بأداب اللباقة والأدب في التعامل معهم من أهم الواجبات التي يجب على الموظف الالتزام بها ، لأن العلاقة الصنة بين الرئيس والمرؤوس لا شك إنها تساهم بشكل كبير في نصيب روح المودة والتعاون وبالتالي في إنجاز وتقدم العمل .

إن ل احترام الرؤساء وتوفيرهم لا يتمتع الموظف من حقه في الشكوى والظعن في التصرفات الإدارية الناجمة عن الانحراف وسوء استخدام السلطة . ولكن في حدود القانون الذي يقضى ضرورة الدفاع بعيداً عن التجاوزات التي من

شأنها إظهار التحدي للرؤساء أو التمرد أو للتطاول عليهم أو للتشهير والمساس بكرامتهم ، وعلى أن لا تكون للشكوى هدفها الإساءة إلى الآخرين وكيل الاتهامات لهم دون دليل قاطع إنما رغبة في التشهير بهم وللليل منهم وتجريحهم .

والاختلاف في الرأي بين الرئيس والمروء لا حرج فيه بشرط أن تكون في حدود اللباقة وحسن السلوك والاحترام للواجب نحو الرئيس ، فالحقيقة هي وليدة اختلاف الرأي ولا يجليها إلا مواجهة الحجة بالحجة ، ومواجهة البرهان بالبرهان، فالموظف الذي يخرج عن حدود اللباقة والأدب يعد تصرفه مخالفة تأديبية في حقه .

واحترام الرئيس واجب أخلاقي لا يقتصر فقط على محيط العمل ، بل يتبعه في كل مكان يلتقيان فيه ، على اعتبار أن الاحترام والتقدير لا يقتصر على محيط العمل فقط ، بل خارجه وتتمثل أمانه الرؤساء في التطاول عليهم وتهديدهم بالأذى سواء كان بالتهديد شفويا أو كتابة مباشرة أو بواسطة آخرين .

وفى النهاية دعنا نؤكد على مجموعة من
الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التعامل مع
الرؤساء . فعند التعامل مع الرؤساء يجب :

- الانضباط والالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز العمل .
- لدقة فى أداء العمل (تجنب شعار ليس فى الإمكان
أحسن مما كان) .
- الاتصال الجيد بالرئيس (الحديث والإصصات الجيد -
والكتابة المركزة) .
- البشاشة وعدم حمل الهموم للشخصية العمل .
- المظهر الحسن قدر الاستطاعة .
- تنبيه الرئيس بالأخطاء الفاحشة التى قد تعرض مستقبله
للخطر .
- التعلم من خبرته .
- إظهار كفاءته فى العمل .
- دراسة واستيعاب الأفكار قبل عرضها على الرئيس .
- مراعاة أدب اللباقة فى التصرفات مع الرئيس .
- مناقشته بموضوعية وثقة .
- الطاعة وتنفيذ الأوامر فى حدود القوانين والنظم
واللوائح المعمول بها .

- الإطلاع على الأنظمة والإلزام بقوانين ولوائح العمل .
- عرض وجهة النظر بأسلوب لبق .
- عدم المجادلة .
- تنفيذ تعليمات الرئيس المباشر قبل غيره (عدم التخطئ) .
- تقديم المقترحات والأفكار المتميزة التي ترفع من شأن رئيسك .
- تقديم الاعتذار الصادق في حالة التقصير .

إن مراعاة تلك العوامل تساعد على تنظيم وتوطيد العلاقة مع الرئيس في العمل وإدارة العلاقات معه بشكل يحقق مصلحة الموظف ومصلحة الرئيس ومصلحة العمل أيضاً .

(٢/٧) أمس ومبادئ توطيد وتنظيم العلاقة مع الزملاء:
إن روح العمل الجماعي المبني على التعاون وروح المودة والاحترام والثقة من أهم المبادئ الإدارية التي يجب على الموظف أن يدركها ، فطوبى لمن يحسن معاملته زملائه من الموظفين ، وأن يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقدمه وخاصة تلك التي تحتاج إلى مجهود جماعي منسق إن تعاون الموظف مع زملائه يمكن تحديده في الجوانب التالية :

(١/٢/٧) عدم السعي إلى حجب المعلومات عن زملائه أو تقديم معلومات مضللة يكون القصد منها وضع العقبات والعراقيل ليحول دون إنجاز زملائه لأعمالهم .

(٢/٢/٧) بالتعاون مع الزملاء والأخذ بيدهم ومساعدتهم بكل ما أمكن وتزويدهم بما يعود على العمل بالفائدة الكبيرة ، وهذا يجب أن ينطلق من الإحساس بالمسئولية والضمير الحي والأخلاق الفاضلة ولا شك أن الشعور بالراحة النفسية والطمأنينة في العمل تعود إلى شعور الموظف في الرغبة إلى الانتماء إلى المجموعة ، وإلى كونه محبوباً ومحترماً من الجميع مما يولد عنده لارضا والسرور ، وبالتالي الروح المعنوية العالية .

(٢/٢/٧) ومن الواجبات الأخلاقية أيضاً التي يجب أن يتطلى بها الموظف تجاه زملائه هو تجنب الحصول على ميزة شخصية على حساب زملائه ومجهودهم وخاصة عندما ينسب إلى نفسه وحده الفضل في إنجاز العمل الذي ساهم فيه زملاؤه معه في إنجازه أو تقديم الآراء والمقترحات التي شارك معه زملاؤه في وضعها وينسبها إلى نفسه .

وفي النهاية دعنا أن نبرز مجموعة من الأسس الواجب أن يراعيها الموظف مع زملائه في العمل ، فعندما تبني العلاقة مع الزملاء يجب الحرص على بناء هذه العلاقة على مجموعة من الأسس والمقومات المهنية والأخلاقية من أهمها:

- التعاون والعمل بروح الفريق والتخلى عن الفردية.
- المكاشفة والمصارحة وتقبل الانتقادات للموضوعية .

- الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية للبناء .
- تدعيم جهود الزملاء ورفع شأنهم في العمل .
- (٣/٧) أسس وتنظيم وإدارة العلاقات مع المسؤولين :
إذا كان المركز الوظيفي يسمح بوجود بعض المسؤولين الذين يعملون تحت إشراف شخص معين حالياً أو مستقبلاً
أى أنه تعتبر بمثابة الرئيس ، فإنه يجب التعاون والتجاوب معهم لإنجاز الأهداف المطلوبة ويتوقف ذلك على مجموعة من الاعتبارات الأساسية من بينها :
 - (١/٣/٧) قوة الشخصية والخبرة في العمل .
 - (٢/٣/٧) العلاقة الوطيدة مع الرؤساء في العمل
(علاقات مبنية على الثقة والاحترام) .
 - (٣/٣/٧) اختيار نمط العلاقة الملائم مع المسؤولين :
 - إما العلاقة الاستبدادية - (الديكتاتورية) .
 - إما العلاقة الديمقراطية .
 - إما العلاقة المتحررة .
- (يتوقف ذلك على طبيعة ونوعية المسؤولين وطبيعة الموقف المتخذ) .

(٤/٣/٧) الاعتماد على مصادر أخرى للقوة غير القوة

الرسمية (الشرعية) مثل^(١) :

- قوة المكافأة (القدرة على مكافأة المرؤوسين).
- القوة الإجبارية (القدرة على الحصول على طاعة المرؤوسين من خلال الخوف من العقاب).
- قوة الإعجاب (وجود بعض الخصائص الجذابة بتشبه بها المرؤوسين) .
- قوة الخبرة (وجود معرفة فنية متخصصة في العمل) .

ويجب بناء العلاقة مع المرؤوسين على الحب والاحترام ومراعاة المبادئ الأخلاقية العامة ، كالعدل والإنصاف والمعاملة والحيد في التعامل بين المرؤوسين ، بالإضافة إلى فهم الاختلافات في الطبائع والاتجاهات والميول والقيم المعنوية والاعتبارات الإنسانية ، لأن ذلك يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويحقق الرضا الوظيفي والإخلاص في العمل مما يحفزهم على مضاعفة الجهد ورفع كفاءة العمل. ولا يعنى حسن التعامل أن يتبسط الرئيس مع المرؤوسين بطريقة غير مقبولة أو معقولة ، بل يجب أن يكون بصورة طبيعية وعفوية تبنى على الثقة المتبادلة والتعاون .

(١) انظر تفاصيل هذه المصادر ن : د. محمد عبد إبراهيم ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لقوة الحافس والعشرون من يناير

٢٠١١ ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٥ .

(٤/٧) أسس ومبادئ التعامل مع العملاء (المواطنين)

وتنظيم العلاقة معهم :

يعتبر العميل (أو المواطن) هو محور الارتكاز في نجاح المؤسسة . لذا يجب أن تكون العلاقة معه أساسها الاحترام والتقدير وترجع أهمية توطيد العلاقات مع الجماهير أو العملاء في أنهم يمثلون أساس نجاح المؤسسة . فلو أن المؤسسة أهملت حاجات ورغبات العملاء أو الجماهير أو أساءت معاملتهم أو أغفلت بعودها معهم ، أو التقاعس في حل مشاكلهم فسوف ينعكس ذلك على إجحام العملاء أو الجماهير على التعامل مع المؤسسة .

وهناك مغنئين فى التعامل مع العملاء أو الجماهير :

المدخل التقليدى الذى يركز على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه من منتج أو خدمات وفى هذه الحالة فإن المؤسسة تعرض إنتاجها وخدماتها على العملاء أو الجماهير بالشروط والمواصفات التى تراها هى مناسبة من وجهة نظرها وليس من وجهة نظر العميل ، وللتجربة النهائية لمدل هذا المدخل هو عدم تحقيق تبادل حقيقي فى المنافع بين المؤسسة والعملاء ، ومن ثم للصرف العملاء عن التعامل مع المؤسسة حتى بالنسبة للمؤسسات العامة أو الحكومية ، فقد يعتقد البعض بأن الجماهير لابد أن تتعامل مع هذه المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة حيث لا يوجد بديل آخر أمام هؤلاء الجماهير أو العملاء ، ولكن من مطلق حرص الدولة على توفير الرعاية الكاملة للمواطنين تصبح هذه الأجهزة فى موقف تحتاج فيه إلى دعم من الدولة ومن الأجهزة التشريعية المختلفة . وهذا لا يلقى إلا إذا أدركت

تلك الأجهزة أن تلك المؤسسات تعمل لصالح الجماهير أو العملاء ومن هنا يبرز المدخل الثاني في التعامل مع الجماهير أو العملاء وهو إنتاج ما يمكن تسويقه من سلع وخدمات . ويؤدي هذا المدخل إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء والمواطنين والمحافظة على مصالحهم وحل مشاكلهم بطريقة جدية والوفاء بالوعود معهم . والنتيجة الحتمية لهذا المدخل هو تحقيق التبادل الحقيقي بين المؤسسة وعملائها أو الجماهير بسبب رضا العملاء أو الجماهير، وفي النهاية يتحقق الولاء للمؤسسة من قبل هؤلاء العملاء أو الجماهير ويتحولون بالتالي إلى عملاء دائمين ، بل يعملون على الترويج للفعال لخدمات وبيع تلك المؤسسات والأجهزة ومن ثم يؤدي ذلك إلى كسب عملاء مرتقبين جدد . وهكذا فإن هذا المدخل هو الأساس في تحقيق التوازن بين مصالح كل من العملاء أو الجماهير أو المجتمع وأيضاً المؤسسة مما يساعد في النهاية على الرفاهية والتقدم المستمر لهذه المؤسسات .

الخلاصة :

من خلال القراءة التحليلية لمحتويات تلك الوحدة يمكن استخلاص بعض النتائج المتوقعة بالتهيئة الوظيفية العامة للعاملين الجدد والقدامى ومن أهمها :

- من أهم محاور التهيئة الوظيفية :
 - تنمية ثقافة العمل من المنظور الإسلامي والإداري .
 - تنمية ثقافة إدارة المؤسسة من المنظور الإداري .
 - تنمية ثقافة المرجعيات الوظيفية المتوقعة بالمهام والواجبات والسلوك الوظيفي .
 - تنمية ثقافة متطلبات التميز الوظيفي .
- من بين أهم متطلبات التميز الوظيفي توطيد العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة :

- فمما لا شك فيه أن نجاح الموظف في عمله - كما أثرنا سلفا - مرتبط بمدى التعاون بينه وبين الآخرين وهذا التعاون إن يتأتى إلا من خلال توطيد العلاقات مع بعضهم البعض ، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة البحث عن بعض الآليات الأخرى لتوطيد وتنمية العلاقات بين الموظف وكافة الأطراف ذات العلاقة به .
- فالشخص يؤثر (أو على الأقل يحاول التأثير) في الأشخاص الآخرين الذين يتعامل معهم في أداء الأدوار الإدارية ومساعدتهم في القيام بهذه الأدوار .
- أن إحدى الوظائف الرئيسية للمدير هو التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل ومساعدتهم في تطويره . وقد تقبلور هذه المساعدة بشكل مباشر في التأثير في الآخرين من خلال أدائهم كمدرسين ، أو مستشارين . إن عملية المساعدة

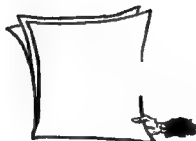
لشخص معين في التطعيم والتغيير تعتبر ضرورية لعملية التأثير على أفكاره وقيمه واتجاهاته وسلوكه . ويتم تفعيل عملية التأثير وتفعيل العلاقات من خلال تنمية وتفعيل للتأثير الايجابي للأنماط البشرية المتداخلة للموظف والأطراف ذات العلاقة .

- إن الأنوار التأثيرية والتي تتم من خلال تفعيل أنوار الأنماط البشرية المتداخلة للأفراد لا تحل مشاكل فقط ولا تقتصر أيضا على مساعدة الآخرين ، بل أن لها تأثير على قدرات الآخرين لحل المشاكل المستقبلية . أنها تمكن من تطوير الآخرين مما تجعلهم يعتمدون على أنفسهم ، وتحقيق استقلاليتهم في العمل .
- توطيد العلاقات الشخصية المتداخلة تعتبر من الطرق الفعالة لتنمية التعامل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بما ينعكس في النهاية على زيادة مستوى أدائهم الوظيفي .



الهيئة العامة

**دور القيادات الإدارية في
التهيئة الوظيفية
البوابة الرئيسية
لمواجهة ظاهرة انفلات
السلوك الوظيفي**



الوحدة الخامسة

دور القيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية

البوابة الرئيسية لغلق

لمواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى

تقديم :

استعرضنا فى الوحدة السابقة المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية العامة للعاملين الجدد والقدامى ، ولوضحنا أن الهدف الاساسى منها تنمية وتطوير الثقافة الوظيفية لجميع العاملين والمتعلقة بالقضايا التالية :

- ثقافة العمل من المنظور الدينى والإدارى .
- طبيعة المؤسسات العامة والخاصة من المنظور الإدارى .
- مرجعيات ومستويات العمل الوظيفى .
- المتطلبات الرئيسية للنجاح والتميز الوظيفى .

وأن ما نريد أن نؤكد عليه فى تلك الوحدة هو أن تطوير وتنمية الثقافة الوظيفية المتعلقة بتلك القضايا يتطلب آليات لتزويد العاملين بها . أن تزويد العاملين بتلك الثقافة يتم عن طريق الاتصال للشخصى من خلال المقابلات والاجتماعات الشخصية وأيضاً عن طريق الاتصال غير الشخصى من خلال المكاتبات والتقارير وأدلة العمل وغيرها . بمعنى آخر فإن من أهم الآليات التى تحقق هذا الهدف كما تتمثل فى آليات بعضها متعلق بوسائل الاتصال للشخصى عن طريق تنظيم اللقاءات والاجتماعات الفردية والجماعية من قبل القيادات الإدارية أو أى جهات إستشارية خارجية ، وأخرى تتعلق بوسائل الاتصال غير الشخصى عن طريق الوثائق المعلوماتية مثل أدلة ونظم العمل وكافة المكاتبات والتقارير الإدارية المتعلقة بضوابط ومعايير أداء العمل .

من هذا المنطلق تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على دور القيادات الإدارية في ضبط وتوجيه سلوك الموظفين للعاملين باعتبارها وسيلة الاتصال الشخصية الرئيسية والتي تساهم في تطوير وتنمية الثقافة الإدارية للعاملين سواء من خلال الاتصال الفردي أو الجماعي ، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم ومقومات القائد الإداري في التأثير على سلوك المرؤوسين .
- دور القائد الإداري في مواجهة ظاهرة انفلات سلوك الموظفين .

١- مفهوم ومقومات القائد الإداري في التأثير على سلوك المرؤوسين :

تُعرف القيادة الإدارية بأنها " عملية التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة (الأهداف المؤسسية والشخصية) من خلال القائد الإداري " ومن ثم تتوقف قوة التأثير على قوة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين . وتتوقف بالتبعية قوة القائد في التأثير على المرؤوسين على مجموعة من المقومات ومن تلك المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري للمحترف ما يلي ^(١) :

- أن تتوفر لديه الثقافة الإدارية عن أساسيات مهنة الإدارة وأيضاً المقومات المهنية التي تمكنه من تطبيق تلك الأساسيات العملية لمهنة الإدارة .
- أن تتوفر لديه الرغبة الحقيقية لشغل المنصب .
- أن تتوفر لديه مصادر القوة التي تمكنه من التأثير وتوجيه سلوك العاملين في الاتجاه المطلوب مصادر للقوة الرسمية وغير الرسمية (Soft and Hard Power) .

^(١) راجع تلك المقومات بالتفصيل في كتابها بعنوان : إدارة الدولة المصرية والصحف الإدارية لعمدة الحاشين من ناصر

٢٠١١ ، الإسكندرية - دار الجامعة للنشر ، ٢٠١١ ، ص ١٨٠ - ١٩٦ .

- الدقة في الاختيار الموضوعي للقيادات الإدارية بما يضمن توافر عنصرى القدرة والرغبة في القيادات التى يتم اختيارها .
 - التنمية والتطوير المستمر للقدرة الإدارية للقيادات الإدارية فى ضوء التقييم الموضوعى لأداء العاملين بشكل دورى .
- وما نود أن نؤكد عليه فى هذا الخصوص أن توافر تلك المقومات تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لقيام القائد الإدارى بدوره فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ، وأن عدم توافر واحدة أو أكثر من هذه المقومات يضعف من قيام القائد بدوره فى هذا الصدد .
- لذلك فقد حرصنا على إبراز تلك المقومات لتوجيه فكر الإدارة للمربية والمصرية نحو تلك المقومات حتى تسعى وتحرص جاهدة على ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لضمان المقومات فإذا ما توافرت تلك المقومات من الممكن أن تتاح الفرصة لتفعيل دور القائد فى مواجهة تلك الظاهرة .
- ما هو أنن هذا الدور ؟

تتمثل الإجابة على هذا التساؤل موضوع حديثنا الآن .

- ٢- دور القائد الإدارى فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :
- إذا كنا نتحدث عن البعد الإيجابى للقيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية ، فإننا نؤكد على ضرورة توافر المقومات السابقة فى القائد الإدارى أولاً باعتبار أن القائد الإدارى هو بمثابة صمام الأمان فى السيطرة على معظم منابع ظاهرة الانفلات الوظيفى بل أنه يعتبر بمثابة البوابة الرئيسية لتفكك تلك المنابع . وفى إطار توافر تلك المقومات نستطيع أن نحدد بعض الأدوار الأساسية التى يجب أن يقوم بها القائد الإدارى فى عملية التهيئة للسيطرة على المنابع المختلفة لتلك الظاهرة وخاصة تلك المنابع الداخلية .

ومن أهم تلك الأنوار ما يلي :

- مواجهة الصراعات مع التنظيمات غير الرسمية سواء كانت النقابة أو أى جمعيات غير رسمية من العاملين (القبلية) .
- حسم ومواجهة الصراعات التى تنشأ بسبب الضوض فى الأنوار والمهام التنظيمية للعاملين بما يتفق مع أنماط شخصية العاملين معه .
- القدرة على تسويق كافة الآليات الإدارية المكتوبة والمدونة فى وثائق معلوماتية التى تتضمن سياسات وضوابط وإجراءات العمل .
- السيطرة على مذابح ضغوط العمل المختلفة .

وبشكل علم يمكن للقائد الإدارى القيام بالأنوار السابقة ومن ثم السيطرة على منابع انفلات السلوك الوظيفي من خلال المهام التالية :

١/٢ محاولة وضع المرجعيات الوظيفية للسلوك الإيجابي للعاملين ومن ثم الإعلان بوضوح عن السلوك المتوقع منهم فى إطار تلك المرجعيات . فمثلاً غالباً ما تتطور ثقافة الضغوط والتبريرات غير المنطقية لسوء الأداء من قبل بعض العاملين خاصة الذين تتوفر لديهم الرغبة نحو الانفلات الوظيفي بدون وعى وإدراك من القائد وذلك عندما لا يطن بوضوح عن السلوك الإيجابي المتوقع من العاملين من خلال تلك المرجعيات الوظيفية . لذا يظهر تلقائياً سلوكيات الانفلات الوظيفي نتيجة تجاوز تلك المرجعيات الوظيفية . ومن ثم يتطلب السلوك الوظيفي الإيجابي من القائد الإداري تحديد توقعات واضحة ولتباهاً دائماً وعدم الانسياق وراء الضغوط والتبريرات الزائفة أو الوهمية ومن ثم عدم تجاهل التحديد الدقيق والواضح لكافة معايير السلوك الوظيفي الإيجابية .

٢/٢ لتعرف على الأسباب الحقيقية لظاهرة الانفلات الوظيفي ومن ثم استخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها . لذلك يجب تحرى الدقة فى كون أسباب الانفلات حقيقية أو مجرد أسباب وهمية . فمثلاً دراسة وتحليل أسباب ضغوط العمل للكشف عن كونها ضغوطاً حقيقية أو وهمية . فكتيراً ما

يدعى بعض المنفذين بأسباب وهمية عن ضغوط العمل ، مثلاً عدم توفر أدلة عمل أو سياسات أو تقييم موضوعي للأداء وغيرها من الأسباب التي يدعون أنها تسبب لهم ضغوط إدارية . وهنا تظهر أهمية ثقافة إدارة الكيان السلوكي كأحد كيانات المؤسسة من المنظور الإداري - كما أوضحنا سابقاً . فالقائد الإداري الذي تتوفر لديه تلك الثقافة تتوفر لديه إمكانية السيطرة والتحكم في العوامل المؤثرة على ظاهرة الانقلاط الوظيفي . بمعنى آخر أنه يتمكن من التركيز على الأسباب الحقيقية لتلك الظاهرة دون الأخرى التي يدعى المنفذ بها ، ويؤدي ذلك إلى حسن استخدام وقت القائد وقدراته وإمكاناته الإدارية في التعامل مع ضغوط العمل .

٣/٢ ومن بين المهام الأساسية الأخرى التي تمكن القائد الإداري من مواجهة تلك الظاهرة صمم الصراع أو التصالح بين القيم الفردية (للعاملين المنفذين وظيفياً) والقيم المؤسسية وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعبير عن قيمهم ومناقشتها معهم مناقشة إيجابية ومواجهة التبريرات التي تفسر أسباب تعارض القيم في بيئة العمل . فقد كُنت إحدى الدراسات^(١) التي أجريت لمعرفة تأثير الثقافات والأنظمة المؤسسية (مثل نظم الحوافز ، وسائل وأساليب الاتصال ، الهياكل التنظيمية) وأساليب الإدارة وأنماط القيادة (التسلط / أو التحفيز / والانفتاح أو الانقلاط) علاوة على الضغوط الجماعية سواء من الأصدقاء أو الزملاء أو حتى من أفراد الأسرة على أن: القدرة على التحدث والتعبير عن القيم والتمرد الوظيفي الذي يتعارض مع قيم المؤسسة من الوسائل الهامة التي تساعد صمم الصراع بين القيم الفردية والمؤسسية . وقد أوضحت تلك الدراسة الأضرار الناتجة عن كبت الأصوات المعارضة مثل: تراجع الإنتاجية والعجز عن انتهاز الفرص أو إدارة المخاطر.

(١) الشركة العربية للأعلام العلمي ، مرجع سبق ذكره ، المجلد الخامس ، السعة الخامسة عشر ، فبراير ٢٠١١ .

وقد أكتكت أيضاً الدراسة أن عدم إدراك العاملين للثقافة المؤسسة (السياق المؤسسي أو ثقافة مكان العمل) ، يؤدي بالتبعية إلى عدم الوعي بتأثير العوامل الخارجية مثل الضغوط مما يجعلهم لا يتخذون قرراً أو خياراً واعياً . حيث أن الضغوط المؤسسية تؤثر على العاملين وتجعلهم يتصرفون دون وعي . ومن ثم فكما أمكنهم التعرف على الثقافة المؤسسية وتشجيعهم على التعبير عن قيمهم بدلاً من كبتها كلما استطاعوا التحكم في الضغوط المؤسسية .

يتضح مما سبق أهمية تشجيع القيادات الإدارية للعاملين على التعبير عن قيمهم مما يساعد على تحويل الصراع القيمي إلى اتفاق . فكما ترمس العاملون على صقل مهاراتهم في التعبير عن قيمهم تحولت تلك الممارسات إلى سلوكيات معتادة وثقافية . فعندما يولجهم صراع بسبب اختلاف قيمهم عن قيم الآخرين (القيم المؤسسية) مستخدم هذه الممارسات والمبادرات التي تدربوا عليها . أن هناك العديد من الطرق للحدث والتعبير عن الذات والقيم ، ومع ذلك فالكثير يعتقد أن الخيارات محدودة . فإما الوقوف والمعارضة وإما التزام الصمت . ومن ثم فإن تلك الخيارات المحدودة . أما الصمت أو في أفضل الظروف إلى صوت غير فعال (المعارضة) . وهذا منطق غير مقبول خاصة إذا أدركنا أن هناك الكثير من المقومات الأساسية للتعبير عن القيم ومن أهمها :

- تعدد طرق التعبير عن القيم : أن هناك طرقاً كثيرة للتعبير عن القيم وكل منها يلائم ظروف وجمهور معين . فالحوار المتبادل القائم على الاستماع مثلاً بين الطرفين يعتبر وسيلة من وسائل التواصل والتعبير عن القيم . فأحياناً ما يعتقد البعض أن الاستماع لوجهة النظر الأخرى خيانة للمبادئ والقيم ولكن على العكس ، فالاستماع يُمكن من تحديد أنجح وأقصر الطرق للتأثير على الجمهور الذي تتم مخاطبته وإقناعه .

أنه ليس من السهل النجاح فى التأثير على شخص ما وتحويله من شخص حذر إلى شخص جريء يدافع عن المبادئ التى يفتتها والقيم التى يؤمن بها أو العكس أو يطلب منه أن يصبح حذراً متحفظاً أن كان من طبيعته إثارة المشاكل . الحل هو أن تضع لهذا الشخص سيناريو يعبر عنه وعن قيمه ومعارفته بذاته ويتوافق مع الكيفية التى يرى بها نفسه ويتعرف على أوتار ومواطن قوته .

- كل فرد يتمتع بمهارة أكبر ويشعر براحة أكبر عند استخدام أسلوب أو طريقة للتواصل والتعبير عن القيم .

- يساهم التدريب والممارسة فى زيادة القدرة على التعبير عن القيم .

- تلعب القيادات الإدارية دوراً هاماً فى التأثير على القدرة على

التعبير عن القيم . فعدد مواجهة صراع تعارض القيم فى بيئة العمل يقتزن هذا الصراع عادة مجموعة من الأسباب لتبرير الدافع تجاه سلوك أخلاقي معين . هذه الحجج تسمعها القيادات الإدارية من العاملين المنفصلين حين تتلخص معهم تلك المشكلة للأخلاقية المتوقعة بكيفية سير الأمور داخل المؤسسة . وأحياناً ما تكون تلك القرارات

منطقية ، وغالباً ما تكون متوقعة من العاملين لكن التسليم بها من قبل القيادات الإدارية دون مناقشتها حتى ولو كانت منطقية يؤدي إلى هدم الجهود الرامية للتطوير والتقدم المؤسسى . ومن هنا يتطلب من القيادات الإدارية ضرورة التدخل الفورى ومواجهة تلك القرارات . فقد نسمع من يقول مثلاً " أن الجميع يفعلون ذلك وأنه شئ مألوف وشائع " هنا لابد من مواجهة هذا التبرير فوراً . فمثلاً يمكن الرد على هذا التبرير بالقول " لو كان كلامك صحيحاً ، فلماذا يوجد قانون يحرم هذا السلوك " وهنا نستطيع أن نؤكد على دور القيادات الإدارية ودورها فى التشجيع على التعبير عن القيم ومحاولة مواجهة التصادم القيمي المؤسسى والفردى .

٤/٧ وضع برنامج تنفيذي لتنظيم تقييم وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفي :
من بين المهام الأساسية التي يجب أن يضطلع بها القائد الإداري حتى يتمكن من القيام بالأدوار السابقة ومن ثم السيطرة على منابع الانفلات الوظيفي أن يقوم بوضع وتنفيذ برنامج تنفيذي متكامل لمتابعة وتقييم وعلاج تلك الظاهرة وتمثل الأهداف الرئيسية لهذا النظام في نشر الوعي عن ظاهرة الانفلات الوظيفي بأبعادها وأشكالها وأهم تداعياتها على مستوى كافة العاملين بالمؤسسة والتعرف على أسبابها حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها والتصدي بجدية وبحزم لمواجهة مقاومة للتغيير من قبل المنظمات وظيفياً على أثر القرارات التي تصدرها القيادات الإدارية لمواجهة تلك الظاهرة ، ومن ثم تؤدي تلك الأهداف في النهاية إلى السيطرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي .

هذا وتحقق تلك الأهداف من خلال وضع وتنفيذ برنامج تنفيذي متكامل يتضمن نظام التقييم وعلاج تلك الظاهرة تتمثل خطواته فيما يلي :
١/٤/٧ نقطة البداية لوضع هذا النظام وبعد تحديد أهدافه بدقة هو تقييم مدى انتشار ظاهرة الانفلات الوظيفي :

ويتم التقييم في ضوء المعايير الوظيفية المرجعية التي يجب أن يلتزم بها العاملون والسابق تحديدها والإعلان عنها بوضوح كما أوضحنا سلفاً في البند السابق^(١) . ويهدف التقييم التعرف على مدى انتشار تلك الظاهرة وإقناع من لا يقتنع بأنها مشكلة تواجه المؤسسة . ويمكن استخدام " نتائج تقييم الانتشار " لتقديم التحليل على مدى تفقم تلك الظاهرة ونتائجها السلبية على الأداء " ومن الممكن أن يتم تقييم الانتشار من خلال قوائم استقصاء توجه إلى العاملين على الإنترنت بغرض:

(١) انظر قيد (١/٢) ص ٢٠٤ .

- التعرف على وسائل تعرف المستقصى منه (الموظف) على المنفلة وظيفياً (لما لكونه كان مستهفناً منه أو شاهداً على تصرفاته أو عدم معرفته به على الإطلاق) .
- حث المستقصى منه على ثقة الإدارة فيهم وتشجيعهم على الإبلاغ عن المنفلتين وتصرفاتهم بهدف إيقاف الانفلات .
- حث المستقصى منه على الإبلاغ عن المنفلة تحديد شخصيته ومركزه الوظيفي مع الحفاظ على هوية المستقصى منه سراً .

٢/٤/٢ تزويد المستويات الإدارية للتقنية والمؤوسين بنتائج تقييم ظاهرة الانفلات :

يتطلب التعرف على أبعاد ظاهرة الانفلات الوظيفي ضرورة أن يفهم الجميع تأثير تلك الظاهرة على الأداء المالي والبشري وسمعة المؤسسة وذلك من أجل دعمهم لموقف القائد . ويمكن أن يتم هذا العمل للتقني من خلال اجتماعات تعقد لهذا الغرض للتعريف بحجم تلك الظاهرة وتداعياتها المختلفة على المؤسسة .

٢/٤/٣ وضع سياسات وضوابط حاكمة لضبط السلوك الوظيفي :

بعد التأكد من معرفة المستويات التنفيذية والعاملين بحجم ظاهرة الانفلات وضمان دعمهم كأعضاء فريق عمل متكامل ووضع المنفلتين تحت ملاحظتهم المستمرة . يتم وضع مجموعة من السياسات والضوابط الحاكمة لضبط السلوك الوظيفي وخلق أي باب أمام الانتهاك للمعايير الوظيفية . وبالرغم من أن تلك السياسات والضوابط تعتبر جزء من المرجعيات الوظيفية - السابق الإشارة إليها - في تلك الوحدة إلا أن فرص تلك السياسات والضوابط الحاكمة في شكل قواعد ملزمة تميل لخلق الأبواب أمام أي تجاوزات من قبل المنفلتين وظيفياً . وترجع أهمية تلك السياسات والضوابط إلى أن أي انتهاكات مدونة السلوك الوظيفي والتصريحات الغامضة المتعلقة بقيم المؤسسة لا تكفي للتدخل وعلاج

الانحرافات . لكن على الجانب فإن تحديد وفرض سياسات وضوابط للعمل تعد ضماناً ملزماً من لقاقد الإدارى للعاملين ويطلق الباب أمام المنفلتين وظيفياً لانتهاك المعايير والقيم الوظيفية . غالباً ما يؤكد المنفلتون - فى غيبة السياسات وضوابط العمل بأن تصرفاتهم هى ببساطة أسلوبهم فى العمل ، نظراً لعدم وجود معيار ملوكى يقارن به أسلوبهم فى العمل ، ومن ثم لا يمكن أن يكون هناك إتهام بسوء السلوك يمكن الدفاع عنه ومن ثم يجب وضع معيار لا سبيل لإساءة فهمه . ومن الممكن أن تكون تلك السياسات منفصلة عن السياسات الأخرى أو تدمج معها لكن فصلها عن بقى السياسات الأخرى يعطى لها وزن وثقل أكبر فى الأهمية للتخلص من ظاهرة الانفلات .

هذا ويجب أن تكون تلك السياسات قابلة للتطبيق على جميع العاملين بجميع المستويات والمراكز الوظيفية ، بما فى ذلك المديرين وبما فهم الإدارة العليا ، وأن يكون هناك رسائل توضح ذلك حتى تحظى تلك السياسات بثقة جميع العاملين وللقادات الإدارية فى كافة المستويات الإدارية .

وفى نفس الوقت ذاته يجب دعم تلك السياسات والضوابط برسائل توعيه مفادها أن سوء السلوك الذى تم تجاهله وتجاوزه من قبل البعض يعد الآن أمراً غير مقبول ومحظور ، ويمثل ذلك انتهاكاً للسياسات كمعايير ومن ثم عدم السماح للمتملقين بإلهاب الآخرين مع التمتع بحصانه من العقاب . وبالطبع لن يقبل المنفلتون هذا للتخير بهدوء وسيختبرون النظام الجديد لمعرفة ما إذا كان لدى المسؤولين عن تنفيذ هذا النظام القوة والقدرة على ردع المنفلتين خاصة من ذوى السلطة المطلقة من عنده .

٤/٤/٢ وضع النظام موضع التطبيق :

وهنا يجب مراعاة الجدية والموضوعية فى تنفيذ النظام الجديد لأن التهاون فى التطبيق سوف يؤدى إلى زيادة المقاومة من قبل المنفذين وخاصة بين قوى السلطة ، وربما ينتصرون فى النهاية ويفشل النظام . ويتمثل المهام الأساسية لعملية وضع النظام موضع التطبيق فيما يلى :

(١) المتابعة الدقيقة والموضوعية لظاهرة الانفلات الوظيفى :

أن أحد المهام الرئيسية للقائد الإدارى التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العاملين بهدف التعرف على السبلات واتخاذ القرارات السريعة والملائمة لمعالجتها . ومن بين الجوانب الأساسية التى يجب أن يركز عليها القائد الإدارى مدى التزام العاملين بالمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل (السياسات والضوابط الوظيفية) والعلاقات مع الزملاء والرؤساء وغيرها من الجوانب التى تكون مجال للانفلات الوظيفى . ويتطلب المتابعة الدقيقة لسلوك العاملين الملاحظة الدقيقة لحالات وجود الانفلات الوظيفى ويتطلب ذلك الاعتماد على مصادر متعددة وموضوعية عند متابعة أداء المرؤوسين حتى يتعرف بدقة وموضوعية على سلوك الوظيفى للعاملين خاصة أن دوافع السلوك الوظيفى متعددة ومعقدة بل ومتداخلة مما يجعل التعرف عليها صعب للغاية ، وفى نفس ذاته الوقت قد يرفض الشخص أو يعجز عن الإدلاء بالأسباب الحقيقية التى دفعته إلى سلوك معين . لذا يجب أن يعتمد القائد الإدارى على مزيج من المصادر والوسائل المختلفة حتى تمكن من التعرف على الأسباب الحقيقية للسلوك . ومن تلك الوسائل على سبيل المثال الملاحظة المباشرة للسلوك بشكل غير ملحوظ . وأيضاً الاجتماعات الفردية والجماعية التى تعتمد على أساليب الإسقاط فى علم النفس . كذلك التقارير الدورية والخاصة التى قد تكشف عن بعض التجاوزات يرتكبها البعض فى عمله . ومن

تلك التقارير على سبيل المثال تقارير المستويات الوظيفية الدنيا . أن المدير الذى يتجاهل المعلومات القادمة من المستويات الإدارية الدنيا إنما يخاطر بنجاح المؤسسة ، خاصة إذا كان الذين يعدون تلك التقارير يتميزون بالنزاهة فى الاستخبارات الداخلية وجمع الحقائق . وتعتبر التقارير المتعلقة بالانفلات الوظيفي من بين التقارير الهامة فى هذا الشأن و التى تمكن المدير من التعرف على حقيقة المنفلتين وظيفياً .

(٢) للموضوعية وعدم المغالاة فى تقدير النتائج الخاصة بكل فرد من العاملين عدد تقييم أدائهم . ذلك لأن المغالاة سيرتب عليها ترقية وتحفيز البعض الذين لا يستحقونها وخاصة ممن يجيدون الانفاق الإداري (المنفلتين وظيفياً) بسبب خداعهم للمدير ، مما يترتب عليه إسابة العاملين المتميزين بالإحباط وعدم الرغبة فى العمل ، أيضاً كرههم الشديد لهؤلاء المنفلتين وإسحابهم من فرق العمل التى يشتركون فى العمل معهم فى أول فرصة متاحة .

هنا يجب على القائد الإداري الفعال التعامل مع هذا الموقف (فى حاله وجود مثل هؤلاء المنفلتين وظيفياً) بتقييم الموقف بجدية وموضوعية بدلاً من الدفاع عن هؤلاء المنفلتين الموجودين بالوحدة الإدارية أو المؤسسة . أن الثقة المفرطة والصدقة مع هؤلاء الذين لديهم تاريخ طويل فى تخريب بيئة العمل والأضرار بالمرووسين يحد من قدرة المدير على القيادة الفعالة ، ولا يمكن أن يكون المدير قائداً جديرأ بالثقة من كل العاملين ما لم يستطيع أن يؤكد رأيه بالأدلة والبراهين المترتبة على سلوك المنفلتين وظيفياً .

(٣) للمسامحة القوزية واتخاذ القرارات المناسبة للتصدى لحالات الانفلات الوظيفي :

أن التشخيص المبكر لظاهرة الانفلات الوظيفي تساعد على التصدي لها قبل أن تتحول نتائجها السلبية إلى كوارث سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين. فكثيراً ما نسمع عن كثيراً ممن عاشوا سنين طويلة تحت تعذيب نفسى إزاء الانفلات من قياداتهم الإدارية ، وانتحروا فى النهاية للخلاص من آلام هذا التعذيب النفسى . وللمؤسف أن الإدارة العليا للمؤسسة لم تترك ذلك إلا بعد انتحار هؤلاء المعذبين . فلقد تأخرت الإدارة العليا فى التشخيص المبكر للألعاب المخططة للمنفذين وظيفياً سواء كانوا من القيادات إدارية أو من العاملين .

أن المعالجة الفورية تتطلب من القائد الإدارى الفعال السرعة فى التشخيص والمعالجة وأيضاً للمواجهة المباشرة لهؤلاء المنفلتين حتى يمكن السيطرة الفورية على تصرفاتهم السلبية والتدخل متى كان ذلك ضرورياً .

وإذا كنا نؤكد على ضرورة الصم والتدخل الفورى لمعالجة الألعاب المخططة للمنفذين وظيفياً ، إلا أنه لا يجب أن يتم قبل الدراسة المتأنية والسريعة . فهناك من يعتقد أن التدخل يجب أن يتم قبل أن يقوم المنفلت بتصرفه مباشرة ، لكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة حيث أن ذلك يتطلب توثيق حالة الانفلات وقت حدوثه ، وأيضاً بعد حدوثه ومن ثم يتوافر لدى المدير الوقت للتخطيط للتدخل . هذا وقد يكون التدخل رسمياً من قبل المستويات الإدارية العليا ، إلا أنه قبل التعامل الرسمى مع الموقف يجب أن يكون التدخل لصالح العاملين المستهدفين ، نظراً هذا التدخل جزء من وظيفة المدير وأن هؤلاء المستهدفين يصلون تحت قيادته . وفى جميع الأحوال يجب للتدخل الفورى لوقف الانفلات الوظيفى . وفيما يلى بعض أساليب للتدخل المناسبة فى هذا الصدد :

(١/٣) توفير الأمان للعاملين المستهدفين. وقد يكون منحهم أجازة من العمل من أجازاتهم المستحقة أمراً مقبولاً للتنهنة وتوفير الفرصة على المنفلتين .

(٢/٣) يُطلب من المستهدفين تقديم تسلسل زمني بتفاصيل حوادث الانفلات حتى يتسنى تحديد ماهية الأسلوب والنتائج التي تركبت عليها .

(٣/٣) سؤال المستهدفين عن كيفية تأثير المنفلتين على إنتاجيتهم وصحتهم ومحتهم وطلب الدليل على ذلك .

(٤/٣) مطالبة المنفلتين بأسباب انفلات سلوكهم الوظيفي ولأن يتم تصنيف تلك الأسباب إلى مجموعات مثلاً :

- أسباب متعلقة بأنه السلوك المعلوم وأنه ما يجب عمله .
- أسباب خاصة بسوء الفهم .
- أسباب خاصة بسوء الفهم من قبل الآخرين .

(٥/٣) سؤال العاملين الآخرين لتحديد ما إذا كانوا قد واجهوا حالات انفلات قبل ذلك وتوقعاتهم ورد قطعهم تجاه ذلك إما بالتعاون معهم أو الرفض .

(٦/٣) الاستفسار من إدارة الموارد البشرية عن مدى وجود سياسات وواقع يمكن أن تكشف سوء السلوك (الانفلات الوظيفي) من عنده .

(٧/٣) عدم وضع المنفلت في مواجهة المستهدف لتفسير سلوكه وتبريره ، إلا إذا كان سلوكه لم يسفر عن نتائج قاسية على الموظف المستهدف .

(٨/٣) أعداد صياغة مناسبة عن كيفية تفاعل العاملين (المستهدف والمنفلت) يتم فيها أن يوضح المنفلت نواياه للمستهدف ثم الاعتذار له وعلاج ما أصابه من أضرار .

(١/٣) ومن الأساليب المناسبة أيضاً في هذا الصدد هي الاعتماد على الطول غير الرسمية لمعالجة تلك الظاهرة . وذلك لأن الاعتماد على الشكاوى والتحقيقات الرسمية كخيار وحيد أمام العاملين المستهدفين من الانتفاكات تجعل مستوى الثقة في النظام الجديد منخفضاً . ومن ثم فإن المتوقع أن يكون مستوى استخدام هذا النظام منخفضاً بسبب خوف العاملين من الانتقام وهو أمر يمكن تدبيره من قبل المنتقمين . لذا فإن الطول غير الرسمية توفر بديلاً عن الطول الرسمية (الأحكام القضائية مثلاً) .

إن الهدف الرئيسي من تلك الخيارات غير الرسمية ليس مجرد تقليل عدد الشكاوى الرسمية ، فليس من المفترض من المستهدفين تقديم شكاوى رسمية من الأصل، بل يكونوا قادرين على استكشاف ما إذا كان ما يحدث لهم اعتداء مديراً للإضرار بهم في المقام الأول . ومن ثم يجب منحهم الفرصة للتعبير عن رأيهم والاستماع إليهم ، فمن المهم أن يسمعوا إلى إن ما يحدث يتعرض إليه آخرون ، وإنهم ليسوا وحدهم الذين يتعرضون للأذى من هؤلاء المنفلتين . إن مثل تلك الخيارات غير الرسمية إنما تساهم على الحد من الشكاوى الرسمية . ومن ثم لتخلص من الجهد والوقت الضائع في فحص تلك الشكاوى . فقد يعتبر الاستماع إلى العاملين المستهدفين كأحد الوسائل غير الرسمية خياراً كافياً لهم .

وفي هذا الصدد نرجو أن ننوه إلى أن هناك الكثير من التجاوزات أو الانتهاكات الوظيفية التي ترتكب ويكون المدير هو نفسه " المشكلة " لذلك إذا كان المدير هو المشكلة فعليه أن يعترف بذلك ، وهذا الاعتراف لا يقلل من شأنه بل يزيد بها ويقوى من مصادر قوته لتناعمة لتوجيه سلوك مؤوسه .

وهنا نود أن نقدم مجموعة من المؤشرات التي تساعد المدير على الاعتراف بأنه مصدر المشكلة التي حدثت ومن ثم ضرورة الاعتراف بذلك ، ومن أهم تلك المؤشرات ما يلي :

- عدم الاعتراض من قبل أحد من المرؤوسين على القرارات والمواقف المختلفة أثناء الاجتماعات .
- الادعاء بتشجيع التعاون وتمكينهم على القيام بمهام وظائفهم ولكن في النهاية يكون القرار النهائي للمدير (مشاركة شكلية) .
- ارتفاع معدلات ترك العمل وطلبات النقل بين المرؤوسين الذين تم تعيينهم وترقيتهم من قبل المدير .
- عدم الاستمرار في النجاح في العمل سوى فئة معينة من المساعدين .
- إيمان المدير بأن الخوف يحفز العاملين على العمل ويقضى على اللامبالاة ويرفع مستوى الأداء .
- التركيز على جانب معين من جوانب العمل مثل السوق والمناقسين وترك الأمور الأخرى والهامة أيضاً للمساعدين .
- (١٠/٣) أن تُساهم القيادات الإدارية مساهمة إيجابية في تحويل القيم السلبية التي يؤمن بها المنظفون وظيفياً إلى قيم إيجابية . فمن الممكن على سبيل المثال أن تُساهم في تحويل القيم السلبية - المايق الإشارة إليها^(١) - إلى قيم إيجابية على النحو التالي :
- الرقابة على العمل بالنسبة للقيم المتعلقة بالوقت .
- الرعاية الاجتماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالهدف في الحياة .

(١) انظر قيم السلبية للمنظفين وظيفياً من ٨٨ .

- التخطيط طويل وقصير الأجل بالنسبة للقيم المتعلقة بالمستقبل .
- برامج الأمان والرعاية الاجتماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالحياة والآخرة .
- التفويض والمتابعة بالنسبة للقيم المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات .
- التحفيز المعنوي بالنسبة للقيم المتعلقة بمصادر الفخر والاعتزاز .
- وضع ضوابط حكمة لممارسة الاستغناء من الخدمة بالنسبة للقيم المتعلقة بمصادر الخوف والقلق .
- التركيز على التحفيز المعنوي بجانب التحفيز المادي بالنسبة للقيم المتعلقة بأمال وطموحات الشخص .
- دراسة وتحليل ظاهرة الغياب بالنسبة للقيم المتعلقة بأهمية الأعباء العائلية.
- التركيز على التنمية الجماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالولاء .

(١١/٣) من الأساليب الفعالة أيضاً في هذا الصدد تشجيع القيادات الإدارية للعاملين المنفلتين وظيفياً على التعبير عن قيمهم ومواجهة التبريرات التي تفتقر بأسباب الانفلات الوظيفي مما يساعد على تحويل الصراع القيمي إلى اتفاق بين القيم الفردية للعاملين وقيم المؤسسة . فالعبء الأكبر يقع على القيادات الإدارية لتغيير ثقافة التعبير عن القيم لدى العاملين المنفلتين وظيفياً . وتتمثل تلك الثقافة في كيفية تحويل سلوك التعبير عن القيم إلى عادة يومية يمارسها الفرد بكل تلقائية ولا يستعدي لأي تصارع بين قيمه وقيم الآخرين ومن ثم يصبح

للتعامل مع مثل هذه الصراعات جزءاً لا يتجزأ من شخصيته . ويتم ذلك من خلال إبتكار سيناريو مسبق والتدريب عليه مما يساعد على تفعيل الدور الإيجابي للقيم فى توجيه السلوك الوظيفى ومن ثم تجنب أى مخاطر محتمله . هذا وتلعب القيادات الإدارية دورها فى تغيير ثقافة التعبير العلنى عن القيم من خلال مجموعة من الآليات بعضها على مستوى الشخص المطلوب تغيير ثقافته (المنفصل وظيفياً) وأخرى على مستوى المؤسسة . ومن أهم تلك الآليات :

• عوامل على مستوى الشخص :

تتميز هذه العوامل بأنها توجه النصيح والمشورة للشخص لصقل سيناريو التعبير العلنى عن القيم أمام الآخرين . ومن أهم التوجهات التى يمكن أن تقدمها القيادات الإدارية للعاملين لتشجيعهم على التعبير عن قيمهم ما يلى :

➤ مراعاة الدقة والموضوعية عند التقييم الذاتى لمنظومة القيم . وذلك هى نقطة البداية عند التعبير عن القيم . يمكن الاستعانة بالأمازج التى يسترشد بها فى هذا الصدد^(١) .

➤ عند التعبير عن القيم يجب تحديد الحفاه الذين يؤيدون القيم المطلوب التعبير عنها .

➤ يجب عند التعبير عن القيم انتقاء الجمهور الذى تخاطبه وتعرض عليه القيم المطلوب التعبير عنها.

(١) انظر الملحق رقم (٤) .

- يتطلب التعبير عن القيم جمع المعلومات لكافية
التي تعزز القيم المطلوب التعبير عنها .
- عند التعبير عن القيم يجب طرح الأسئلة عند
المنقشة لا الجمل التوكيدية ، سعيأ وراء تبادل
الأفكار .
- يتطلب إقناع الطرف الآخر بالقيم ضرورة فهم
محفزات الطرف الآخر واحتياجاته ومخاوفه .
- عند طرح و مناقشة القيم لتغييرها يجب التقدم
بخطوات تدريجية متتالية لتغيير القيم .
- يتطلب أيضاً التعبير عن القيم ضرورة تغيير
المنظور الذى نرى من خلاله المشكلة ، فتعتبرها
فرصة تسعى إلى الاستفادة منها بدلاً من مخاطرة
تحاول إدارتها .
- القدرة على إيجاد حلول ترضى جميع الأطراف
عند الرغبة فى إقناع الطرف الآخر بالقيم
المطلوب التعبير عنها .
- ضرورة مراجعة التبريرات الموجودة فى العمل ،
وبحسبها إن لزم الأمر عند التعبير عن القيم .
- توظيف مواطن القوة عند التعبير عن القيم ، (فإذا
كانت الكتابة على سبيل المثال أكثر إجابة من
إلقاء الخطب فيمكن تسجيل ما يمكن ويُراد قوله
فى مفكرة) .

• عوامل على مستوى المؤسسة :

➤ عرض سياسات المؤسسة وقيمتها الصريحة والواضحة .

➤ تصميم نظام لاستقبال الشكاوى والتحقيق فيها (مثل خط المساعدة الساخن أو محققى الشكاوى) .

➤ إعداد سجل فى المؤسسة يوثق للتعامل مع صراعات القيم وتصحيح الأوضاع الخاطئة .

٥/٤/٢ التعامل مع مقاومة التغيير :

وتستهدف هذه الخطوة - من خطوات النظام التنفيذى لتقييم وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفي - مواجهة المقاومة من قبل المفتنين كرد فعل للنظام الموضوع والقرارات التى تتخذ لمواجهة المفتنين ومحاولة إخمادها والتغلب عليها بالأساليب المناسبة . ومما لا شك فيه أنه يمكن التخفيف من حدة تلك الظاهرة (مقاومة للتغيير) والتحكم فيها إلى حد ما عند مشاركة العاملين عند وضع للنظام السابق ، لإقناعهم به والتعريف بظلمته وأهدافه . ومن الوسائل الأخرى التى تساهم فى مواجهة المقاومة من قبل تلك الفئة المفتنة ما يلى^(١) :

(١) تنمية الالتزام بأهمية إضباط السلوك الوظيفي للعاملين . ويتم ذلك من خلال عدة وسائل من أهمها الاستعانة بالخبراء الاستشاريين خارج المؤسسة وذلك لإظهار معارضى الانفلات الوظيفي وأهمية الانضباط الوظيفي على مستوى المؤسسة والعاملين بها ، وإقناع العاملين بذلك .

١/١ Samul C.Certo, S.Irevis certo op.cite, pp ٣٠٨-٣١١ .

٢/١ د. محمد عبد إبراهيم ، آليات دعم القرارات الإدارية للتعامل مع سمات الجودة (القاهرة) : بيت العربى للدراسات والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) ص ٦٠٩ - ٤٦٠ .

(٢) تحسين العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل ومواجهة الصراعات التي تنشأ بينهم أثناء العمل بسبب الصدام بين العاملين المستهدفين والعاملين المنفلتين . هذا بالإضافة إلى تحسين العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة ومحاولة حسم الخلافات والصراعات بينهم بطريقة تؤدي إلى تعاونهم في تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة طبقاً للمرجعيات الوظيفية المحددة .

وبالرغم من أن كثيراً من المديرين يقضون وقتاً طويلاً في المقاتلات لتحسين العلاقات بين الأفراد والجماعات إلا أنهم غالباً ما يشعرون بعدم الرضا بجذوى هذه المقاتلات . وهناك الكثير من الطرق التي تساهم في تحسين وزيادة فعالية العلاقات بين الأفراد والجماعات ومن ثم يكون الوقت الذي يقضى في هذه الاجتماعات منتجاً . ومن أهم الطرق التي تساهم في تحسين الاتصالات والتعاون بين الأفراد وتخفض من الصراعات الحالية والمستقبلية خاصة بين المنفلتين والمستهدفين ما يلي :

- بناء فرق العمل Team building . حيث تساهم هذه الطريقة في مساعدة جماعات العمل أن تكون أكثر إنتاجية .
- ومن هذه الطرق أيضاً العملية الاستشارية Process Consultation (مراقب خارجي) حيث يقوم بمراقبة ديناميكية الجماعة وتشخيص أدائها ثم يقوم بتقديم النصح لأعضاء الجماعة لتصحيح أدائها .

(٣) تحسين العلاقات الشخصية المتداخلة :

يمثل المدير مركز شبكة الاتصالات الرئيسية بينه وبين المشرفين والمرؤوسين وجميع الأفراد خارج وحدته . إن ما يقرب من الثلث إلى النصف من وقت المدير ينقضى غالبا مع المرؤوسين ، وحوالي ١٠% من الوقت ينقضى مع المشرفين في إدارته . وبالقى زمن اليوم ينقضى مع المتعاملين والأفراد الخارجيين عن الإدارة . ومعظم اتصالات المدير اليومية تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٥٠ شخصاً أو جماعة عمل في المستويات الدنيا وقد تكون الاتصالات لثوان محدودة ، أما في المستويات العليا قد تكون أطول . وعلى ذلك نجد أن المدير في كل المستويات يقوم باتصالات مكثفة مع الآخرين .

ونتيجة لهذه الاتصالات المكثفة يصبح من الضروري أن يقوم المدير المحترف باستخدام وقته بفعالية ويتطلب ذلك ضرورة فهم نمط شخصية الأفراد وكيف تؤثر في الآخرين وكيف يمكن للتعامل معهم بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بينهم ومن ثم توجيه سلوك المنفصلين إلى سلوك إيجابي .

ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم في تحسين وتوطيد العلاقات ما يلي :

(١/٣) الإدارة بالأهداف ، حيث يمكن المرؤوسين من المشاركة

في تحديد أهداف الأداء المطلوبة ثم تقييم كيفية تحقيقها .

إن المدير للفعال هو الذي يستخدم الإدارة بالأهداف لتحسين العلاقات الشخصية المتداخلة ومن ثم المساعدة على تحقيق أهداف التغيير المطلوبة .

(٢/٣) تدريب الحساسية يعتبر هذا النوع من التدريب من

الطرق التي تزيد من حساسية المدير حول مدى تأثيره على الآخرين حيث يتعلم المدير حقبة العلاقات التبادلية مع غيره من

أعضاء الجماعة التي يتم تدريبها ، وذلك من خلال أساليب التدريب المختلفة كتمثيل الأنوار والحالات العملية والتطبيقية وغيرها من الطرق .

(٣/٣) تغيير ثقافة الانتماء الوظيفي . ووفقاً لهذه الطريقة يمكن التصدي لظاهرة الانتماء وعلاجها في إطار ثلاث مراحل أساسية وهي :

- المرحلة الأولى يصدر القائد الإداري الأوامر للمنظمات وظيفياً بالتعاون في العمل مثلاً الحضور وفقاً لمواعيد العمل الرسمية والتعاون مع الزملاء وفق ضوابط وسياسات محددة .

- المرحلة الثانية مراقبة شخصية المنظمات من خلال الاختبارات والتقارير وتسجيل وتفسير النتائج التي يتم الوصول إليها . ويتمثل هدف هذه المرحلة في اكتشاف شخصية المنظمات في " التغيير " ومن ثم الكشف عن فجوات المهارات المطلوبة لخلق منابع لفلاحة ، ومن ثم وضع خطط للتغلب عليها .

- المرحلة الثالثة يتم في هذه المرحلة التحول من التركيز على المنظمات باعتباره فرداً إلى المنظمات باعتباره ممثلاً لاجتماعياً في بيئة العمل . في تلك المرحلة يتم تقييم العلاقات ومواجهة المنظمات بالمعلومات المتعلقة بتأثير تصرفاته ، وهذا يجب أن يقبل ويعترف بالمسؤولية عن الضرر الواقع على الآخرين ، وتنتهي تلك المرحلة بالاتفاق على التغيير ووضع جدول زمني للمراقبة خلال فترة زمنية محددة .

ويتطبيق تلك المراحل يتحول مكان العمل . فبعد أن كان المنفلات يشعر بأن مكان العمل مخيفاً وغير منطقي، تسود الرحلة والهدوء ، ويسود جو من الأمان . ومن خلال تبني تلك الخطة في مقاومة الانفلات تستطيع المؤسسة الإدعاء أنها غيرت الثقافة " إلى الأفضل فيصبح الانفلات سلوكاً غير حضارى " .

(٤) أسلوب استخدام السلطة الرسمية والإقناع :

هناك عدة أساليب مرتبطة بالسلطة الرسمية أو الإقناع يمكن للقائد الإداري أن يعتمد عليها عند تقييم أنماط شخصية المنفلاتين ودوافع انفلات سلوكهم الوظيفي . فمن الممكن استخدام أسلوب القوة في التأثير على سلوك المنفلاتين سلوكياً . مثلاً استخدام السلطة (القوة) للشرعية مثل صرف أو خصم المكافآت . ومن الممكن أيضاً استخدام الأساليب التي تعتمد على الإقناع بتغيير السلوك الوظيفي ، وذلك حسب ظروف كل مواقف على حدة .

(٥) استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الألاعيب المخططة أو السيناريوهات المعدة من قبل المنفلاتين سلوكياً :

يستخدم هذا الأسلوب للتعامل مع الأشخاص المنفلاتين خاصة هؤلاء الذين يقاومون العمل طبقاً للمرجعيات الوظيفية مثال ذلك مقاومة التغيير للعمل طبقاً لنظم وأساليب العمل . ذلك لأن هؤلاء المنفلاتين يدركون أن الالتزام بتلك المرجعيات لا يحقق مصالحهم ، ومن ثم محاولاتهم المستمرة للانحراف بالمؤسسة عن أهدافها ومقاومة عملية الانضباط والالتزام عند تنفيذ أعمال التغيير المستهدفة . وهذا ويمكن التعامل مع المنفلاتين أصحاب تلك الأعقاب المخططة السابق الإشارة

إليها من خلال مجموعة من الأساليب ^(١) وتتمثل أهم أساليب التعامل مع أصحاب تلك الألعاب المخططة فيما يلي :

➤ **المواجهة :** وذلك عن طريق الاستغناء عنهم ، أو مناصبتهم بمشروعات أخرى ، أو اختيار أعضاء جدد ، أو استخدام سلطة موازية تحد من سلطتهم وهكذا.

وبمعنى آخر يمكن مواجهة المعارك الضارية لدخل المؤسسة والتي يتم فيها رفض العاملون أصحاب الألعاب المخططة أو الذين لا يلتزمون بالمعايير المرجعية الوظيفية والانحراف عنها بكثير من الوسائل الأخرى مثل الإقناع ، فرض قواعد الانضباط والشرعية ، التحفيز ، ثم العقب إذ لزم الأمر.

➤ **التثبيت والاستقرار :** حيث يقوم القائد بالتفاوض مع اللاعبين في الأمور محل الخلاف ، وهذه مهمة صعبة للغاية ، وتزداد تعقيدا بظهور مشاكل في خطط التغيير . وفي هذا الشأن يكون القائد مسئولا عن العمل مع جبهتين :

➤ **جبهة مشاكل تنفيذ العمل** والتي تنشأ بسبب سوء الإدراك والمفاهيم الغير واضحة لخطط التغيير .

➤ **جبهة المشاكل الحسية أو المدركة** والتي تنشأ عن تنفيذ الخطة حيث يتصور العاملون أن التنفيذ قد أوجد نوعا من الصعوبات في العمل .

(٦) استخدام أسلوب فك وإعادة الجمود :

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب في ثلاث خطوات هي :

• **الخطوة الأولى :**

الاستفادة من أي مؤثر أو ضغط موجود فعلاً لدخل المؤسسة ثم القيام بخلق حالة من عدم الرضا عن تلك المؤثرات أو

^(١) سبق الإشارة إلى أصحاب تلك الألعاب المخططة في الفقرة الأولى .

الضغوط الكائنة بها وذلك كنوع من التمهيد لإدخال قواعد أو مبادئ جديدة .

• الخطوة الثانية :

إحداث التغيير : وتقدم هذه الخطوة معلومات وأفكاراً لمفاهيم جديدة ، مهارات جديدة ، سلوكيات جديدة ... الخ .

• الخطوة الثالثة :

إعادة حالة الجمود (الاستقرار) وذلك بمحاولة تعزيز وإثبات نجاح القواعد الجديدة التي صاحبت التغيير .



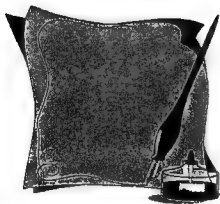
من خلال مناقشتنا لدور القيادة الإدارية للتهيئة الوظيفية يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- تلعب القيادات الإدارية دوراً أساسياً فى التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمى من خلال وضع وتنفيذ نظام متكامل للتهيئة الوظيفية تتمثل عناصره فيما يلى :
- تقييم وتحليل مدى انتشار ظاهرة الانفلات الوظيفى وتزويد العاملين بنتائج تقييم تلك الظاهرة .
- وضع سياسات وضوابط حاكمة لضبط السلوك الوظيفى والتأكد من معرفة العاملين لتلك الضوابط .
- متابعة تنفيذ النظام بعد وضعه موضع التطبيق والمعاينة الفورية واتخاذ القرارات الملائمة لحالات الانفلات الوظيفى .
- مواجهة مقاومة المنفلتين للنظام .
- تستخدم القيادات الإدارية فى كافة المستويات الإدارية مجموعة من الوثائق وأدلة العمل لدعم التهيئة الوظيفية وهذا هو حديثنا فى الوحدة التالية .



الوحدة السادسة

**الوثائق المعلوماتية لدعم
جهود التهيئة الوظيفية**



الوحدة السادسة

الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية

١ - تقديم :

لقد أبرزنا عند الحديث عن محددات السلوك الوظيفي أن من بين تلك المحددات اتجاهات وقيم العاملين الشخصية والتي تتشكل من خلال ما يتوافر لديهم من معلومات مختلفة ، منها ما يتعلق بالعمل وكيفية أدائه وأهم الضوابط والمعايير المرجعية الحاكمة لأدائه . وأن تزويد العاملين بتلك المعلومات يتم إما من خلال الاتصالات الشخصية عن طريق المقابلات والاجتماعات مع القيادات الإدارية وكذلك المؤتمرات التي تُنظم لمناقشة كثير من القضايا المتعلقة بالعمل . هذا وتهدف تلك الاتصالات الشخصية إلى تنمية المخزون المعرفي للعاملين بما يُساعدهم على تطوير أساليب العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء . وقد أوضحنا كيفية تطوير وتنمية الثقافة المعرفية من خلال القائد الإداري ، عند الحديث عن كيفية مولجة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي لهؤلاء المنفلتين وظيفياً . ومما لا شك فيه أن قيام القائد الإداري بهذا الدور يكون أكثر فعالية لو اعتمد على وثائق وأدلة نظم العمل سواء التي يدها هو بنفسه أو تعد من قبل جهات إدارية أخرى . وبمعنى آخر أن وجود تلك الوثائق والأدلة - خاصة إذا أُعدت طبقاً للمعايير المرجعية الخاصة بها ، إنما تدعم جهوده الشخصية عند قيامه بدوره في التصدي لتلك الظاهرة .

أن تلك الوثائق والأدلة متعددة الأنواع والمصادر - كما أوضحنا سابقاً - بعضها مثلاً وثائق تتضمن السياسات والضوابط الإدارية الحاكمة للعمل وضوابطه وخطوات اتجاذه ، وأخرى تتعلق بالضوابط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي تدها إدارة الموارد البشرية بهدف ترشيد عمليات اختيار وتعيين

العاملين (مثل التوظيف الوظيفي ونظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقي والنقل وتقييم الأداء).

فإذا كانت الوثائق الأولى تُساهم في ضبط الأداء طبقاً للمرجعيات الواردة بها ، فإن لثانية تُساهم في ضبط لاختيار وتعيين العاملين الذين تتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة ، بما لا يدع مجال لدخول عناصر لديها الاستعداد أصلاً للاتفاقيات الوظيفية . كذلك ضبط عمليات الترقية والنقل وتقييم الأداء وأيضاً للتدريب لمعالجة الأخطاء الوظيفية والتي يصعب التحكم فيها في غيبة تلك الضوابط . ولقد سبق الإشارة إلى أن من بين أسباب الاتفاقيات الوظيفية ما يتعلق بحجم فعالية دور إدارة الموارد البشرية وخلصه دورها في تصميم وصياغة للنظم والسياسات والإستراتيجيات التي تُساهم في انتقاء العناصر البشرية عند تعيينه وضبط سلوكه أثناء حياته الوظيفية ، ومن ثم لم يتطور عن هذا الدور الوثائق التي تُساهم في دعم التهيئة الوظيفية عند بدء الحياة الوظيفية وتلقاها .

وفي إطار ما تقدم كان دافعنا إلى أبرز أهم تلك الوثائق المعلوماتية التي تُساهم في دعم جهود التهيئة الوظيفية عند بدء الحياة الوظيفية وتلقاها والتي تدعم أيضاً للجهود التي تبذلها القيادات الإدارية في هذا الشأن وهذا هو هدف تلك الوحدة . إذا فإننا حديثاً يركز على :

- الوثائق المعلوماتية المتعلقة بأدلة ونظم العمل .
- الوثائق المعلوماتية المنبثقة عن دور إدارة الموارد البشرية .

٢- الوثائق المعلوماتية المتعلقة بأدلة ونظم العمل :

تُساهم نظم وأدلة العمل في دعم عمليات التهيئة الوظيفية للعاملين للجدد والقادمي لما تتضمنه من معلومات ترتبط بالمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . إن تلك المعلومات إنما تُساهم في تشكيل القيم والاتجاهات الإيجابية المؤثرة على السلوك الوظيفي للعاملين ، ومن ثم تحويله من سلوك سلبي إلى سلوك إيجابي . لقد سبق أن أوضحنا عند الحديث عن محددات السلوك الوظيفي أن من بين تلك

المحددات أن ما يتوافر لدى العامل أو الموظف من معلومات عن المعايير الوظيفية والأخلاقية إنما يساهم في توجيه السلوك الوظيفي إما إلى الانفعالات أو الانضباط والتميز . وعليه تصبح تلك الأدلة أداة هامة في ضبط وتوجيه السلوك الوظيفي للعاملين .

لذلك نحرص الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية وغيرها على تصميم وإعداد أدلة العمل للعاملين بها بل أيضاً تقوم المؤسسات الخدمية بتصميم أدلة لعاملاتها المستفيدين من خدماتها حتى يسهل تقديم تلك الخدمات طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة . وقد تحمل تلك الأدلة مسميات مختلفة منها على سبيل المثال : دليل العاملين أو اللائحة الداخلية للتأهيلية أو دليل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية للعمل وغيرها من المسميات الأخرى . وإيما يلي عرض لأهم تلك الأدلة على سبيل المثال :

١/٢ دليل التهيئة الوظيفية العامة^(١) : ومن أهم محتويات هذا الدليل ما

يلي :

١/١/٢ مقدمة عامة تتضمن : أهداف الدليل (أو اللائحة) والاختصاص بالتحقیقات والتصرف فيها والمساعدة التأهيلية ومدة سريانها .

٢/١/٢ الواجبات التي يجب أن يؤديها العاملون . ومن أهمها :

(١) واجبات متعلقة باحترام مواعيد ونظم العمل .

(٢) المواظبة على مواعيد العمل .

(٣) المحافظة على أموال وممتلكات الشركة .

(٤) المحافظة على كرامة الوظيفية والمظهر .

(٥) الإبلاغ عن الأخطاء والانحرافات .

(٦) تجنب تنازع المصالح (تجنب التنازع بين مصلحة

الشركة والعاملين) .

(١) انظر ملحق رقم (٥) دليل التهيئة الوظيفية العامة (اللائحة التأهيلية للعامة) والتي أعدتها الوزارة لإحدى الشركات الصناعية في إطار منظومة تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية .

٣/١/٢ الحقوق التي توفرها للشركة للعاملين في مقابل الواجبات مثل الحصول على الأجور والرواتب العادلة والترقيات والأجازات والتأمينات وغيرها من الحقوق التي تنظمها القوانين .

٤/١/٢ قواعد ونظم وإجراءات العمل وتحقيق الانضباط الوظيفي مثال ذلك نظام مواعيد العمل ، نظام الحضور والانصراف ، نظام العمل الإضافي ونقل العاملين وغيرها من القواعد والنظم والإجراءات المنظمة للعمل .

٥/١/٢ للنظم والقواعد والإجراءات القانونية المنظمة لكافة شئون التوظيف مثال : نظام الاختيار ، سجلات العاملين ، نظام الأجور والمربقات والحوافز ، التكريب . — الترقيات ، الأجازات، التأمينات الاجتماعية ، المخالفات ، توقيع الجزاءات، التنظيمات وانتهاء الخدمة والاستقالة وغيرها من الأمور المتعلقة بشئون التوظيف .

٢/٢ دليل التهيئة الوظيفية المهنية :

تختلف أدلة التهيئة الوظيفية المهنية باختلاف طبيعة النشاط ، فأدلة العمل في المؤسسات الصناعية تختلف عن أدلة العمل بالمؤسسات الخدمية .

لذا سوف نلقى الضوء على أدلة العمل في كل من المؤسسات الصناعية والخدمية وذلك على النحو التالي (١) :

١/٢/٢ أدلة العمل في المؤسسات الصناعية :

غالباً ما يتضمن هذا الدليل الخطوات التفصيلية لأداء العمل المكلف به الموظف أو العامل . ففى المؤسسات الصناعية على سبيل المثال يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات أو الأكلة والتي تأخذ شكل خرائط أو لوحات تشغيل والتي تساهم فى التهيئة

(١) د. محمد عبد الهادي ، د. أحمد أحمد الطبع ، إدارة النظام الإنتاجي ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢) .



الوظيفية سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو العاملين بها.
ومن أهم تلك الخرائط واللوحات ما يلي :

(١) خريطة العمليات :





وهي بمثابة شكل بياني يوضح تتابع العمليات التشغيلية المكونة للعمليات التشغيلية الرئيسية (والتي تمثل مراحل الإنتاج) من خلال مجموعة من الرموز الخاصة بتلك العمليات . ويوضح الجدول التالي مجموعة تلك الرموز .

جدول رقم (٣)

بيان رموز العمليات التشغيلية الخاصة بكل عملية إنتاجية رئيسية

الأنشطة التي تمثلها الرموز في خريطة العمليات		رموز خريطة العمليات
تعريفات الأنشطة	اسم العملية (النشاط)	
يقصد بها أية عملية تشغيلية تجري على المواد أو الأجزاء سواء كانت خالصة بتغير شكلها أو تجميعها أو تفكيكها ، تجهيزها لعمليات أخرى خاصة بالفلز ، أو لفحص أو للتخزين .	التشغيل	
يقصد بها مصروفات عنصر العمل أو تكلفة العمل بالنسبة للمنتج في مكان عمل واحد والتي لا تضيف قيمة جديدة للمنتج .	تشغيل صالة	
يقصد بها أجزاء تدويرات في المنتج في مكان العمل (الشكل-المجم-المبكرة- خط التجميع ...الخ) وقد يتم التدوير عن طريق الآلة أو العامل)	تدوير للتشغيل	
يقصد بها نقل المواد أو الأجزاء أو السلعة من مكان لآخر أثناء عمليات التشغيل باستثناء إذا كانت عمليات النقل جزء من عملية التشغيل أو كانت قد تمت عن طريق العامل عند مركز العمل أثناء عملية التشغيل أو الفحص .	نقل	

الانطلاقات الوظيفية بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج

<p>يقصد منها فحص المواد أو نتائج كل عملية للتأكد من مطابقتها نوعياً وكماً على ضوء المعايير النوعية و الكمية .</p>	<p>فحص</p>	
<p>وهي بقاء المواد أو الأجزاء في مكان العمل دون أجزاء أي عمليات تشغيلية عليها أما لأن ظروف التشغيل لا تسمح بذلك . أو لأنها تتطلب أداء غير مباشر أو في انتظار الانتقال للخطوة التالية المخططةالخ .</p>	<p>التأخير</p>	
<p>تخزين أو حفظ المواد أو الأجزاء في أماكن التخزين لحين طلبها من الأقسام المختلفة أو من السوق .</p>	<p>التخزين</p>	
<p>ويتم ذلك النشاط المركب عندما يراد إنجاز عمليتين أو أكثر في وقت واحد أو عن طريق نفس العامل في نفس مكان العمل مثل فحص العامل للمواد للتأكد من مطابقتها للمواد أثناء تشغيله لها على الآلات .</p>	<p>نشاط مركب</p>	

وتمثل الأهداف الرئيسية لتلك الخرائط فيما يلي :

الهدف الأول : حصر تلك العمليات التشغيلية ودراساتها وتحليلها وتقييمها وفي النهاية تطوير هذه العمليات سواء عن طريق استبعاد العمليات الغير ضرورية أو بتغيير الطريقة التي تؤدي بها (مثل استبدال طريقة النقل اليدوي إلى النقل الآلي) . وهذا ما يركز عليه أسلوب الإنتاج المرن (المصافي) Lean Production .

ومن للملاحظ أن هناك عدة أنواع من تلك الخرائط لكن أكثرها انتشار تلك الخاصة بخرائط التجميع Assembly Charts وخرائط التشغيل Operation Charts . أما الأولى فتستخدم في عمليات التجميع المتتابعة وذلك بالنسبة

للملح التي تتكون من عدة أجزاء . أما الثانية فإنها توضح تتابع العمليات التشغيلية المقترحة لإنتاج السلعة أو الجزء المطلوبة مثال ذلك تتابع عمليات التجميع المختلفة المطلوبة لإنتاج ثلاثة كهربائية (تجميع الجسم - القاعدة - الباب) وبالإضافة إلى عمليات التجميع فإنها توضح العمليات التشغيلية المطلوبة لإنتاج كل جزء من تلك الأجزاء .

أما الهدف الثاني : من تلك الخرائط فيتمثل في التهيئة الوظيفية للعاملين على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة ، حيث توضح كافة العمليات المطلوبة لتجزئتها (بعد تعديلها وتطويرها) مما يساعد على تنفيذ تلك العمليات في ضوء التعليمات الخاصة .

(٢) خرائط خط سير العمليات :

Flow process charts and Diagrams

وهي نوع من أنواع خرائط العمليات ولكنها قد تكون أكثر تفصيلاً ، ويعني آخر فإنها بمثابة شكل آخر من خرائط العمليات فيعد الانتهاء من إعداد خريطة العمليات يتم إعداد خط سير هذه العملية بيانياً Flow Diagram منذ بدء معالجة المواد الخام حتى الانتهاء من صنع السلعة متضمناً مختلف الأنشطة التي تتضمنها خريطة العمليات (عملية - نقل - انتظار - فحص - تخزين) وبهذا الشكل فإن مثل هذا الشكل البياني يعطينا نموذجاً مصوراً لحركة المواد أو الأجزاء ، المعدات ، العمال وغير ذلك من الأبعاد التي تتضمنها خريطة العمليات .

ويعني آخر يوضح هذا النوع من الخرائط خط سير العمليات بين الأماكن المختلفة داخل المصنع ، حيث توضح

مكان المواد الأولية والأجزاء ثم الإشارة إلى تحركها إلى الأماكن التى ستتم فيها العمليات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية موضع البحث . ويتحدد هذا النوع من الخرائط أولاً فى تطيل سير العمل بغرض تحديد تكاليف الانتقال السابقة وثنائياً لتحديد الظروف التى يتم فيها تنفيذ العمليات من حيث مواقع الأقسام داخل المبنى ووسائل النقل الموجودة ، ومواقع أماكن التخزين .

ويأتى يمكن الاستفادة من هذه المعلومات فى :

- الوصول إلى توصيات واقعية بالنسبة للتعديلات المطلوبة سواء بالنسبة للعمليات الإنتاجية أو أسلوب إنجازها .

- الاستفادة من تلك المعلومات فى التهيئة الوظيفية للعاملين بالوحدات الإدارية والإنتاجية المعنية بها .

ويعنى آخر إنه يمكن الاستفادة من الخرائط بعد تطويرها فى التهيئة الوظيفية للعاملين بالأقسام المختلفة ذات العلاقة بهذه العمليات^(١) .

هذا وهناك شكل آخر لخريطة خط سير العمل وهو الشكل البياني للمسار Flow Diagram .

(٢) لوحدة خط السير :

وهى بمثابة خريطة عمليات أخرى ولكن أكثر تفصيلاً أيضاً فغالباً ما تبجل نتائج تصميم العملية الإنتاجية الأساسية (وهى مواصفات العملية) فى مستند يطلق عليه لوحة العملية أو لوحة خط سير العمل . ومن الملاحظ أن لوحة خط سير العملية هى عبارة عن خريطة مواصفات العملية . وبالرغم

(١) انظر ملحق رقم (٦) نموذج خرائط سوطر، للحصول على أمثلة من المراكز والوحدات .

من الاختلاف الموجود في الأشكال المختلفة للسلع المنتجة ، فإنه من الطبيعي أن تحدد لوحة خط سير العملية تتابع العمليات التشغيلية المطلوبة للعملية الإنتاجية الأساسية (اسم العملية وعددها) أي توضيح اسم وعدد والموطن الجغرافي لأماكن العمل المطلوبة لكل عملية تشغيلية ، المعدات المطلوبة لكل منها بالاسم وبالعدد وذلك إذا كانت هذه المعدات ذات الأغراض الخاصة . وأخيراً فإنها في بعض الأحيان توضح الزمن القياسي لإنشاء كل مركز من مراكز العمل (تجهيز مركز العمل للتشغيل) . وفي بعض الأحيان الأخرى قد توضح المعايير الزمنية للعمليات . ونعرض فيما يلي نموذجاً لإحدى لوحات خط سير إحدى العمليات في إحدى الشركات الصناعية :

لوحة خط السير

المادة : جزء رقم : تاريخ الإصدار :

اسم الجزء : التوقيع :

رقم العمليات التشغيلية	اسم عمليات التشغيل	رقم القسم	مكان العمل	المعدات المستخدمة	المعايير الزمنية العملية	الوقت المنقضي بالدقائق	
						متوسط الانتظار	مكان العمل
١	الشكل	١٠		٠٠١	٤٨	٣
	التخزين	١٠				
٢	صهر	٢٠		٠٠١	٧٢	١٠٠١
	تخزين	٦٠				
٣	تشكيل	٦٠		٠٠١٠	٢	١٣٠٠
	فحص	٦٠				
	تعليم للمخازن	١٠٠					
إجمالي							
						١٢٢	١٧٠٠١

هذا ويمكن الاستفادة أيضاً من لوحات خط سير العمليات التشغيلية في التهيئة الوظيفية للعاملين ، حيث تزودهم بالمعلومات الأساسية عن تلك العمليات وأماكن أدائها والمعايير الزمنية لأداء كل منها وهكذا .

(٤) لوحات التشغيل :

غالباً ما يتم تكوين نتائج تصميم عمليات التشغيل (أى طرق أداء عمليات التشغيل) في مستند يطلق عليه لوحة التشغيل .

الوثائق المطلوبة لدعم جهود التهيئة الوظيفية

أنها تحدد خطوات وعناصر العمل التي تكون مضمون عملية التشغيل . وأن تلك الخطوات محددة في تتابع مناسبات مع تضمينها للبيانات التفصيلية .

مثال ذلك للتغذية والسرعة المطلوبة ، عدد وأطوال الأجزاء المطلوب إنتاجها (في حالة إنتاج بعض الأجزاء) .

كما تتضمن أيضاً هذه اللوحات تعليمات العمل وأخيراً للمعايير الزمنية . كما تُفيد تلك اللوحات في التهيئة الوظيفية بما تتضمن من معلومات تُساهم في توجيه السلوك الوظيفي للعاملين بالأقسام الإنتاجية .

وفيما يلي نموذجاً للوحدة التشغيل في إحدى الشركات الصناعية :

لوحة تعليمات العامل			
رسم الجزء اسم الجزء رقم عملية التشغيل			
الآلة المستخدمة نوع الآلة المواد المستخدمة			
وصف عملية التشغيل			
الزمن المعياري للدورة			
وصف للعنصر	السرعة	التغذية	الضغوط المستخدمة
نظام صيانة الآلة			
مرة يومياً	(تغير الزيت)		
مرة أسبوعياً	(تشحيم)		
ملاحظات			

وبالطبع فإن لوحة كل من خط سير العمليات Route Sheet ولوحة التشغيل توفران معاً كل المعلومات المطلوبة لأداء عملية صناعية معينة في إنتاج السلعة . فمن المعروف أنه في حالة المنتجات ذات الأجزاء المتعددة نجد أن هناك عمليات مختلفة لإنتاج كل جزء والتي تكون في مجملها المنتج النهائي.

٢/٢/٢ أدلة العمل في المؤسسات الخدمية :

يتوقف مستوى الخدمات المقدمة للعملاء على كثير من العوامل ومن بينها التزام مقدمي تلك الخدمات بالضوابط والإجراءات والقواعد التنفيذية المنطبقة بتلك الخدمات التي تعد في إطار مجموعة من المرجعيات لتحقيق منافع العملاء . لهذا تحرص المؤسسات التي تعمل في إطار هذا التوجه التسويقي (تحقيق منافع العملاء) على توفير أدلة عمل لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها يتضمن تلك الضوابط والإجراءات . بمعنى أدق فإن الاستفادة من الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسات المختلفة إما يتوقف على مدى وضوح نظم وإجراءات العمل بين كافة التسييمات التنظيمية المسؤولة عن تقديم تلك الخدمات . فضلاً عن أهمية إلمام مقدمي الخدمات بها . كذلك إلمام العملاء المستفيدين من تلك الخدمات بإجراءات الحصول على تلك الخدمات حتى يتيسر حصولهم على الخدمة بسرعة وسهولة . ونعرض فيما يلي بإيجاز لدليلي مقدم الخدمة والمستفيد منها :

(١) دليل مقدم الخدمة :

(١/١) أهداف الدليل :

يستهدف الدليل تزويد مقدم الخدمة بالمعلومات الكافية التي تمكنه من تقديم الخدمات للعملاء . حيث تمثل تلك المعلومات إرشادات عامة لمقدم الخدمة للإلمام بالضوابط والشروط الأساسية لتقديم الخدمات حتى يتمكن من :

- الدقة والموضوعية في مراجعة البيانات الواردة في طلبات الحصول على الخدمات
- التأكد من صحة جميع المستندات التي يقدمها العميل .
- الدقة في تقديم الخدمة طبقاً للمعايير المرجعية التي تحقق منافع العميل .

(٢/١) محتوى الدليل^(١) :

يتضمن هذا الدليل بصفة عامة المحتويات التالية :

- إجراءات تقديم الخدمة .
- المستندات والنماذج المستخدمة .
- الوحدات الإدارية المعنية بتقديم الخدمة .
- الشروط الأساسية التي يجب مراعاتها عند تقديم الخدمة .

(١) انظر ملحق رقم (٧) نموذج دليل تقديم بعض الخدمات للمعابر والتي قام المؤلف بإعدادها في إطار عمله الاستشاري في إحدى الدول العربية .

(٢) دليل المستفيدين من الخدمة :

(١/٢) أهداف الدليل :

يستهدف هذا الدليل تزويد المستفيدين من الخدمات بالمعلومات الأساسية التي تمكنه من :

- الإلمام بالإجراءات التي يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على الخدمة .
- الإلمام بالشروط التي يجب مراعاتها عند الحصول على الخدمة .

كل ذلك حتى يتيسر عليهم الحصول على الخدمة بأقل جهد وفي أسرع وقت ممكن .

(٢/٢) محتوى الدليل :

- في إطار الأهداف السابقة ، يتضمن هذا الدليل ما يلي :
- المستندات التي يجب تجهيزها مقدماً .
 - الإجراءات التي يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على الخدمة .
 - الشروط الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التقدم بالحصول على الخدمة .

تلك هي أهم الوثائق المتعلقة بأدلة العمل ، وتتوقف الاستفادة منها على كيفية تطويرها حتى يمكن تفعيل دورها في التهيئة الوظيفية. كيف إذن يمكن تفعيل تلك الأدلة لتعظيم دورها في هذا الشأن ؟

تتوقف الاستفادة من أدلة نظم العمل المختلفة (العامة والمهنية) وفي كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية في التهيئة الوظيفية للعاملين ومن ثم للمساهمة في خلق منابع الانفلات الوظيفي على مجموعة من العوامل من أهمها:

(١) أن يتم تصميم تلك الآليات بالشكل الذي يُساهم في الالتزام المستمر والجاد بالمعايير الوظيفية المرجعية للعمل ، وفي إطار للتوجه بتشجيع وتحفيز العاملين على الالتزام بها . ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية :

(١/١) يجب أن تكون الأداة بما تحتويها من أولمر وتعليمات وإجراءات منظمة للعمل وغيرها من المحتويات واضحة تماما للمرؤوسين وتغطي كافة جوانب الموقف محل البحث. أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى جذب العاملين عملية الاستفسار والتقصي عن بعض الأمور والمعلومات إذا كان الأمر ناقصا . ومن ناحية أخرى ، فإن التفصيل الزائد عن الحد في تلك المحتويات قد يؤثر مضاعفات وإستياء العاملين مما ينعكس من قوة وفعالية للتوجيه.

(٢/١) يجب أن تكون محتويات تلك الأداة موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات العاملين ونوعية الموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة .

(٣/١) يجب أن تكون محتويات تلك الأداة مرتبطة بمتطلبات واحتياجات العمل دون أن تصدر نتيجة اعتبارات شخصية كالتعامل أو استبدال أو نزوة للقائم بالتوجيه . إن كل موقف يتطلب بطبيعته تعليمات وأولمر وتوجيهات خاصة به ، وهنا يجب ألا تتخذ هذه التوجيهات من طرف واحد (القائم بالتوجيه) بل يجب مشاركة العاملين في عملية صياغة تلك التوجيهات والتعليمات حتى تضمن قبولهم لها وتأييدهم لها وتنفيذها على الوجه الأكمل .

(٤/١) يفضل أن تأخذ التوجيهات والتعليمات المنظمة للعمل في صورة الاقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت في صورة أمور مقترن بالقوة والعنف .

(٥/١) ويرتبط بالمبدأ السابق ضرورة أن يتم توجيه العاملين لإتباع التعليمات المنظمة للعمل بالطريقة التي تشجع على قبولها والموافقة عليه .

(٦/١) من المستحسن أن يقوم الموجه عند إصدار أوامره بإتباع تعليمات جديدة أن يقوم بتفسير أسباب تلك التعليمات الجديدة - وأنها تتعلق بأهداف العمل الذي يؤدي توفيراً للوقت والجهد والدقة في التنفيذ - بجانب ذلك يجب أن يكون العاملين ملمين ومستوعبين لمضمون ومحتوى التعليمات والتوجيهات للمنظمة للعمل حتى لا يحدث أخطاء في التنفيذ تكون ناتجة من سوء الفهم .

(٢) التطوير والتحسين المستمر لتلك الأداة لمواكبة كافة التطورات والمستجدات المؤثرة على الأداء وخاصة المستجدات التكنولوجية . ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير تلك الأداة أسلوب الإنتاج المرن Lean Production والسابق الإشارة إليه والذي يعتمد على فلسفة أو نظام السحب (Pull) وليس نظام الدفع (Push) في الإنتاج ، حيث تبدأ العمليات من العميل أولاً . حيث يتم سحب الوحدة أو الوحدات القليلة الموجودة بالمخازن لتلبية لاحتياجات العميل . وتباعاً يطلب المخزن من الإنتاج بتزويده بالاحتياجات المطلوبة للعملاء ، والإنتاج يقوم بدوره بطلب التوريد من المورد وهكذا .

وبشكل عام يركز نظام الإنتاج المرن على خمسة مبادئ أساسية وهي:

(١/٢) تحديد القيمة التي يجب أن تقدم للعميل (التحديد الدقيق

والمدرس لاحتياجات العميل) Voice of Customer .

(٢/٢) تحديد خريطة التدفق Flow Map ، بمعنى تحديد الخطوات والأنشطة التي تدخل في عملية التصنيع بداية من طلب العميل وحتى إرسال الطلب للعميل . حيث تقوم المؤسسة بإعداد رسم توضيحي لعملياتها يبدأ من عند العميل - أى تحديد ماذا يريد - ثم ترجمة هذه الاحتياجات من قبل عملية الإنتاج ثم تحديد المطلوب من المورد وفق المطلوب إنتاجه .

(٣/٢) رسم خريطة لتدفق العمليات التي تصنف قيمة Value Stream Map ، بحيث تتم العمليات بانسيابية وبصورة سلسلة بعيدة عن أي نوع من أنواع الفاقد .

(٤/٢) حساب القيمة المطلوبة للاستجابة لطلب العميل .

(٥/٢) السعي الدائم للوصول للأفضل .

هذا ويركز هذا الأسلوب في التحسين والتطوير على عدد من الأدوات من أهمها ما يطلق عليه نظام الكايزن (Kaizen) أو التحسين المستمر : والكايزن عبارة عن مفهوم ظهر عام ١٩٨٤ على يد الياباني ماسكاي إماي . ويتكون المفهوم من كلمتين يابانيتين هما : كاي " Kai " وتعني التغيير وزن " Zen " وتعني للأحسن أو الأفضل ، وتترجم إجمالاً إلى " التحسين المستمر " Continual Improvement وتتلخص فلسفته في أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه ، وكل عملية تتم حالياً لابد وإنها تحوى على قدر من أي نوع " سواء مادي أو معنوي أو فكري " وأن التقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها . وبالتالي فإن محور التغيير للأحسن يتمثل في شكل أساسي فكرة التخلص من الهدر Waste^(١) .

ولكن بعد ترتيب إعادة الأوضاع الداخلية لأماكن العمل ثم وضع قواعد وإجراء نظم العمل في الأماكن المختلفة والتي يجب أن يلتزم بها

(١) <http://www.Mutdawl.net/forums/showthread>

العاملون أى التسميط . هذا وتعتمد فكرة التحسين المستمر أو الكايزن كأحد أدوات الإنتاج المرن على المبادئ التالية :

- ترتيب البيت house keeping . (s السابق الإشارة إليها) .
- منع الخلق Model Imagination .
- التسميط Standardization .

وفيما يلي فكرة مبسطة عن هذه المبادئ الثلاث ^(١) :

- ترتيب البيت :

تقوم فكرة ترتيب البيت على أن جودة المنتج لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام والارتباك بمكان العمل ، ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المؤسسة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات التالية :

Δ تصنيف (Sort) الأشياء الموجودة في مكان العمل وفرز الضروري والتخلص من الأشياء غير الضرورية وهذه الخطوة الهامة تتضمن الخطوات الفرعية التالية :

- فرز جميع الأشياء الموجودة في موقع العمل .
- تمييز الأشياء التي لا تحتاج إليها العملية الإنتاجية في المكان (بكرت أحمر على سبيل المثال) تمهيدا للتخلص منها ببيعها أو تخزينها أو إعدامها .
- تبقي في مكان العمل الأشياء الضرورية وتحدد أماكنها كالتالي :

(١) د. حسن مختار حسن سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، القاهرة ، مكتبة بروت ٢٠٠٧ من ١٢٥ .

■ أشياء يحتاج إليها العامل بصورة مستمرة
وهذه الأشياء أو المعدات يجب أن توضع
بجوار العامل مباشرة (في متناول اليد) .

■ أشياء أو معدات يحتاج إليها العامل في اليوم
من ٣ - ٤ مرات مثلا وهذه الأشياء توضع
بالقرب من العامل في نفس المكان .

■ أشياء أو معدات يحتاج إليها العامل مرة كل
أسبوع أو شهر مثلا وهذه يمكن الاحتفاظ بها
في المخزون .

Δ إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة
وفي مكان محدد ويتم تخطيط أماكن الأشياء بألوان
توضع على كل شيء اسمه ومواصفاته .

Δ تنظيف وتلميع (Shine) مكان العمل والمعدات
والأجهزة المستخدمة فيه ومواصلة عمليات النظافة
باستمرار .

Δ التتميط (Standardization) ويعني تخطيط الأماكن
والترزم الأشياء والأشخاص بالأماكن والخطوط التي
تم تحديدها .

Δ الرقابة (Sustion) الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه وتنمية
الانترام بمبادئ اللين ووضع معايير الأداء التي
تتضمن تلك المبادئ .

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت تمثل قطعة كاملة
تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للارتقاء بمستوى جودة

المنتج حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الإنتاج أو العمليات إن نظام مكان العمل وترتيب العمل وحسن العناية بها فضلا عن النظافة للشخصية العامل تبدو من البديهيات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة^(١).

• منع الفاقد :

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الإدارة وتستهدف منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة . وتعلي فكرة منع الفاقد في الأساس بتصديق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبذد الجودة .

هناك سبعة أنواع من الفاقد السلبية يحاول نظام Lean التخلص منها وتسمى الفاقد السبعة Wastes وتتمثل فيما يلي :

Δ تكلفة المنتج المعيب Defect : وهو عبارة عن منتج لا يتوافق مع متطلبات العميل .

Δ الإنتاج الزائد Over Production (وهو كل إنتاج زائد على طلب العميل) ويترتب عليه تكاليف تشغيل ماكينات وصالة وخامات مخزون زائد ... الخ .

Δ الفاقد الناتج عن النقل Transportation وهي التكاليف الناتجة عن نقل الخامات والأجزاء من وإلى المخازن ، بل تتعدى تكاليف النقل إلى تكلفة انتقال العامل من مكان لآخر بشكل يضيع وقته أثناء الإنتاج.

(١) المرجع السابق مباشرة ، ص ١٢٨ .

Δ وقت الانتظار Waiting: وصور الانتظار متعددة

مثل انتظار العامل لإتمام إجراء ما أو انتظار العامل لتناول دوره علي خط الإنتاج أو انتظار العربات للتحميل ... الخ .

Δ التخزين Inventory : فالمخزون عبارة عن رأس

مال معطل وعرضه للفساد والتلف بالإضافة لشموله علي تكاليف أجور عمالة وإيجار وتأمين ... الخ .

Δ الحركة : Motion أي حركة العامل أو الموظف

الزائدة أثناء إتمام العملية الإنتاجية وبالتالي تنظيم حركة العامل مسألة ضرورية لتقليل الفاقد الناتج عن أية حركات زائدة.

Δ السلويات الزائدة Over process : وهي عبارة عن

إليه مجهودات زائدة في المنتج لم يكن يحتاج إليها العميل ولم يطلبها . بمعنى آخر يرى العميل أنها لم تضيف قيمة إليه ، فالعميل الذي يطلب وجبات من أحد المطاعم لا يضره أن كانت وسيلة نقل الوجبات إليه بالموتوسيكل أو السيارة .

• التتميط Standardization :

يقصد بالتتميط وضع قواعد تنظم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوي الجودة المستهدف . ويتم التتميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت ، السرعة ، الكمية ، التكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد .

ولكي تكون الأنماط Standers مفيدة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة ينبغي أن تتوفر فيها الشروط التالية :

Δ أن تعبر عن أفضل طرق الأداء أمانا وأيسرها .

Δ تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة .

Δ توفر أساسا لقياس الأداء الفعلي .

Δ توضح علاقة السبب والنتيجة بمعنى توضيح السبب في أداء إجراء معين وبيان النتيجة المستهدفة منه .

Δ توفر أساسا لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت.

وفي ختام الحديث عن نظام الإنتاج المرن ، تجدر الإشارة إلى أن نجاح المؤسسات في تطبيقه ليس مجرد قرار تتخذه الإدارة بهدف التطوير ، وإلا قد فشلت العديد من المؤسسات في تطبيقه ، وإنما يحتاج إلى كوادر بشرية علي درجة عالية من الوعي بخطوات تطبيقه والمحافظة عليه . كما أن تطبيقه يتطلب قيادة إدارية فعالة تتوفر لديها القدرة علي تحويل

السلوك السليمي للعاملين إلى سلوك إيجابي تجاه استخدام الموارد أو في الإنتاج وفي جودة التواصل مع العميل . بمعنى آخر فإن هذا النظام يتطلب جودة في أداء العنصر البشري بحيث يطبق النظام بكفاءة ، ويحافظ علي استمراريته .

(٣) أن يتم تصميم وتطوير تلك الآليات في إطار للتوجه بالمفاهيم التسويقية الحديثة والتي للتركز على التوجه بإنتاج وتطوير ما يتم تسويقه من أدلة . ويعتمد هذا التوجه على مجموعة من المفاهيم للتسويقية من أهمها^(١) :

- (١/٣) التعرف على احتياجات ورغبات العاملين المستهدفين كسوق دلتى تلك الأدلة وتصميمهم إلى قطاعات متجانسة .
- (٢/٣) تصميم إستراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق التبادل بين المؤسسة والعاملين بهدف تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين .
- (٣/٣) توطيد وتيسير العلاقات بشكل مستمر بين العاملين والإدارة بهدف تنظيم الاستفادة من تلك الأدلة .

٣- الوثائق المطلوبة لمنظومة إدارة الموارد البشرية :

أوضحنا عدد الحديث عن محددات انفعالات السلوك الوظيفي ، أن من بين تلك المحددات على مستوى المؤسسة ، عدم فعالية دور إدارة الموارد البشرية في إلتقاء وإختيار العنصر البشرى وتدريبه ونقله وترقيته وتقييم أدائه وغيرها من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية . لذلك فمن بين الآليات الأساسية التي تدعم جهود التهيئة الوظيفية تلك المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية . لذلك يجب تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لضمان غلق منابع دخول أى عنصر بشرى للمؤسسة لديه الاستعداد للانفعالات الوظيفي أو نقلة أو ترقيته بدون

(١) سوف نتحدث عن تلك المفاهيم والآليات التسويقية بالتفصيل في الوحدة التالية .

مضوابط ومعايير تحد من الانفلات الوظيفي . كذلك تقويم السلوك الوظيفي عن طريق التكريب وتقييم الأداء وتحويله إلى سلوك وظيفي إيجابي .

هذا وتمثل مخرجات تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الوثائق المعلوماتية التي تحدد الأبعاد والعناصر الأساسية للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية خاصة تلك التي تساهم بشكل مباشر في غلق منابع الانفلات الوظيفي ومن أهم تلك الوثائق :

- ١/٣ الهيكل التنظيمي الرئيسية والفرعية للمؤسسة التي توضح :
- ١/١/٣ العلاقات التنظيمية بين مكونات الهيكل التنظيمي (البعد الرأسي والأفقى للعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المستويات الإدارية المختلفة) .
- هذا وتعتبر العلاقات التنظيمية - الرأسية والأفقية - أحد لداائم الأساسية لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه ، ذلك لأنها تحقق الترابط بين مكونات البناء التنظيمي . ومن ثم للتاسق في أداء التقسيمات التنظيمية نحو تحقيق أهداف التنظيم .
- لذلك يجب تطوير وتحسين العلاقات التنظيمية بين التقسيمات التنظيمية بما يساهم في :
- تحديد الوحدات التنظيمية التي لها حق إصدار التوجيهات والتعليمات الإدارية .
- تحديد الوحدات التي يقتصر دورها في تقديم النصائح والمشورة لبقية التقسيمات التنظيمية .
- ٢/١/٣ نطاق الإشراف لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي.
- ٣/١/٣ اتجاهات ونوعية الاتصالات بين وحدات المستويات الإدارية .

٢/٣ الاختصاصات التنظيمية :

بجانب تحديد الهياكل التنظيمية ، يجب تحديد الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية في كافة المستويات الإدارية وذلك لمنع حدوث التضارب والتكرار والأزدواجية في الأداء بين الوحدات المختلفة .
وتتمثل هذه الاختصاصات في :

١/٢/٣ تحديد مسؤوليات كل وحدة من الوحدات .

٢/٢/٣ تحديد الصلاحيات الإدارية لكل وحدة .

٣/٢/٣ تحديد العلاقات التنظيمية .

٣/٣ بطاقات الوصف الوظيفي :

تعتبر بطاقات الوصف الوظيفي بمثابة مخرجات وظيفة التحليل والتوصيف الوظيفي ، وتعتبر تلك البطاقات بمثابة دليل عام للوظيفة حيث توضح ماذا يجب عمله ؟ وكيف يتم أدائها ؟ وما هي الأدوات المستخدمة في الأداء ؟ وما هي ظروف العمل السائدة ؟ وغيرها من الأسئلة التي توضح الأبعاد المختلفة للوظيفة .

وبشكل عام يمكن القول بأن بطاقة الوصف الوظيفي تتضمن مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة والتي تنظم بطريقة تمكن من استعمالها وغالباً ما تتضمن هذه البطاقة الحقائق التالية عن الوظيفة :

١/٣/٣ بيانات أولية عن الوظيفة .

٢/٣/٣ ملخص عن الوظيفة (وصف عام للوظيفة) .

٣/٣/٣ واجبات الوظيفة .

٤/٣/٣ إشراف الغير على الوظيفة وإشراف الوظيفة على الغير .

٥/٣/٣ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

٦/٣/٣ العدد والآلات والمواد المستخدمة في إنجاز العمل .

٧/٣/٣ ظروف العمل .

٨/٣/٣ تعريف لبعض المصطلحات غير المفهومة .

٩/٣/٣ أليه إضافة أخرى لتوضيح النقاط .

أما عن التبيانات الأولية عن الوظيفة فتتضمن :

اسم الوظيفة (والأسماء الأخرى البديلة إذا وجدت) موقعها ، مستوى تقييمها ، رقم المجموعة الوظيفية ... الخ .

أما ملخص الوظيفة فله هدفين :

الأول لإعطاء تعريف موجز يكون ذا فائدة كمعلومات إضافية أولية عندما يكون اسم الوظيفة غير الملائم .

أما الثاني : فهو التوجيه للقارئ تجاه فهم المعلومات المفصلة التالية في البطاقة . ومن المعتاد في الحياة العملية إعداد هذا البند قبل كتابة البند الثالث الخاص بواجبات الوظيفة .

أما عن واجبات الوظيفة (البند رقم ٣) فليتها تعتبر بمثابة العنصر الجوهري في التوصيف وكما يقال أنها قلب توصيف الوظائف ، وأيضاً أصعبها ، حيث يصعب في معظم الأحوال كتابتها بشكل ملائم . ومن المقترح في هذا الشأن أن يذكر :

ما يتم عمله ، وكيف يتم . (نون أن يشمل تفاصيل دراسة الزمن) والقرض من وراء كل واجب .

وقد يكون من المفيد في غالبية الأحوال أن تتضمن الواجبات الرئيسية التي توضحها كلمة : ماذا " " ولماذا " وكيف " يتم ذلك ؟ ثم يتبع ذلك - إن أمكن - وضعها في شكل مرتب ومسلسل ، بالإضافة إلى ذلك يجب تقدير نسبة الزمن لأداء خاصة لبعض الوظائف مثل الإنتاج والمشتريات والتي فيها عنصر الزمن أهمية كبيرة .

أما البند الخاص بالإشراف فليذكر أسماء الوظائف التي تكون في

مستوي أعلى وأسفل هذه الوظيفة ودرجة الإشراف عليها مثل إشراف عام متوسط ، أو إشراف دقيق .

أما عن البند الخاص بعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فإنه يتناول العلاقات الرأسية للترقية ، والعلاقات الأفقية لأسباب العمل والإجراءات. وفي بند الآلات والمعدات يجب توضيح وتعريف كل شكل رئيسي منها، ومع إعطاء الأسماء التجارية إذا كانت ضرورية حيث تفرد هذه المعلومات عند إعداد برنامج للتدريب المختلفة .

وبخصوص ظروف العمل فتستخدم غالباً قوائم مراجعة لتوضيح ظروف العمل مثل الإضاءة ، التهوية ، النظافة تلوث الجو بالأكثية ومخلفات العمل والزيوت والشحومات والضوضاء .. الخ. كذلك يجب توضيح ظروف المخاطر التي تتعلق بالوظيفة .

وأخيراً يجب تعريف أي كلمات أو تغييرات غير واردة في التوصيف . ونظراً لأن أسلوب توصيف الوظائف يعتمد إلى حد ما على دراسات ينقصها الوضوح إلى حد ما ، فإنه يكون من المفيد والمسموح به للمحل أن يضيف إليه تطبيقات أخرى إضافية يشعر بأنها مناسبة ومفيدة لفهم الوظيفة ، لذلك فإن البند الخاص بالتطبيقات يوفر هذه الحرية للتعبير .

أن الوصف الوظيفي المبين بعناية قد يعتبر شاملاً بدرجة كافية ، إلا أن كثير من المؤسسات ترى أن تتضمن محتوى للتوصيف كمية من المعلومات أقل من ذلك ، ومع ذلك فيجب على المحلل أن يكون مدركاً بدرجة كبيرة من الوعي النطاق للمعلومات الممكنة عند تصميم الإطار المناسب لبرنامج معين والتي تفي بأغراضه المختلفة (٥) .

(٥) أنظر الملحق رقم (٨) نموذج البطاقة توصيف الوظائف يحدد إشارات ترتيب وموازنة الوظائف - القائمة للإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - جمهورية مصر العربية .

ويجب أن يراعى عند إعداد الوصف الوظيفي سواء بالتنمية بالمؤسسات العلمية أو الخاصة مجموعة من التوجيهات والضوابط التي يجب مراعاتها بدقة ولا يسمح المجال هنا للحديث عن هذه التوجيهات والضوابط^(٢).

٤/٣ نظم الاختبار والتعيين :

يعتبر وضع نظام سليم وواضح للاختيار والتعيين بمثابة دليل لإختيار وتعيين العاملين المرتقبين أو المحتملين . ويعتبر هذا النظام بمثابة أحد الأدوات الأساسية المتعلقة بمنظومة إدارة الموارد البشرية ، فبناءً عليه يتم إختيار العاملين الجدد الذين تتوفر لديهم الشروط للسابق تحديدها في بطاقة الوصف الوظيفي ، ومن ثم غلق أبواب دخول العاملين الذين لا تتوفر لديهم تلك الشروط خاصة المنطقة بالجوانب السلوكية ذات العلاقة بالانفلات الوظيفي . ومن أهم عناصر نظام الاختيار والتعيين :

١/٤/٣ طلب التوظيف :

وهو بمثابة الوثيقة التي يقوم المتقدم لشغل الوظيفة باستيفائها في البداية . هذا ويجب أن تتضمن تلك الوثيقة مجموعة من البيانات التي تساهم في الكشف عن الجوانب المختلفة للمتقدم وخاصة الجوانب السلوكية ، وألا تقتصر على أن تكون مجرد وثيقة تعارف (C.V) يلى المتقدم من خلالها بيانات غير دقيقة وغير موثقة ، ومن ثم تصبح تلك البيانات عديمة القيمة في إختيار العاملين . لذلك يجب تطوير طلب التوظيف بشكل مستمر حتى تتضمن البيانات الدقيقة والموضوعية والتي تساهم في استبعاد المتقدمين الذين لا تتوفر فيهم كثير من الشروط المطلوبة ومن ثم تخفيض الأعداد الذين يتقدمون للاختبارات والمقابلات والكشف الطبي وغيرها من الإجراءات الأخرى

(٢) انظر في هذا الصدد د. محمد عبد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص ٣٤٥ - ٣٦٨ .

المتابعة . وبمعنى آخر يجب تطوير طلبات التوظيف لزيادة فعاليتها في التنبؤ بنجاح الفرد في العمل الذي سيقوم به عند تعيينه فيه . وذلك بالتركيز على العناصر التي تساعد على التنبؤ وحذف العناصر التي لا تُفيد في هذا التنبؤ .

٢/٤/٣ المقابلات الشخصية التي تجرى مع المتقدمين :

حيث يجب أن تتضمن وثيقة نظام الاختبار والتعيين نوعية المقابلات للشخصية التي تجرى مع المتقدمين لشنل الوظائف حتى يكونوا على علم مسبقاً بها للاستعداد لها .

٣/٤/٣ الاختبارات :

كذلك يجب أن تتضمن وثيقة نوعية تلك الاختبارات (شفوية أو تحريرية) وموضوعات تلك الاختبارات وذلك بهدف الاستعداد المسبق لها .

٤/٤/٣ أساليب استيفاء الشروط الصحية (الكشف الطبي) :

كذلك يجب أن يتضمن دليل الاختبار والتعيين أيضاً كيفية استيفاء الشروط الصحية من خلال الكشف الطبي . ويجب أن يتضمن أولاً الشروط الصحية للولجب توافرها في المتقدم لشنل الوظيفة (مثلاً طول النظر - اللخو من الأمراض المعدية الخ) كذلك تحديد أساليب التحقق من تلك الشروط . أن توافر تلك الشروط وعلم المتقدمين بها إما يساعد على غلق لبعض منابع الانفلات الوظيفي خاصة هؤلاء الغير قادرين صحياً على أداء العمل ومن ثم سعيهم إلى المطالبات القضائية غير المشروعة للحصول على معاشات ومزايا مالية ومادية غير مشروعة .

٥/٣ نظم النقل والترقية :

تعتبر نظم النقل والترقية والمتعلقة بإدارة الحركة الأفقية والرأسية للعاملين أحد المخرجات الأساسية لمنظومة إدارة الموارد البشرية . ويقصد بإدارة الحركة الأفقية ، بأنها بمثابة مجموعة من الأنشطة والضوابط التي تتعلق بنقل العاملين من وظيفة لأخرى على نفس المستوى في نفس المستوى الإداري دون أن يتبع ذلك زيادة في الأجور، وإن كان هناك اختلاف نسبي في طبيعة العمل . ويقصد بإدارة الحركة الرأسية مجموعة الأنشطة والضوابط التي تنظم حركة انتقال العاملين إلى أعلى في سلم الوظائف (الترقية) أو أسفل (التنزيل) ، ويتبع ذلك زيادة في الأجور والمكاسب المادية والمعنوية وتغيير في طبيعة العمل ومسؤولياته .

ولما كانت نظم النقل والترقية تعتبران أحد آليات دعم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات بصفة عامة والمصرية والعربية بصفة خاصة - كما أوضحنا في الوحدة الثالثة - لذلك يجب أن تعد المؤسسة نظاماً متكاملًا وموضوعياً لكل من النقل والترقية وتسويقه لدى العاملين حتى يمكن غلق حالات الانفلات الوظيفي التي تنشأ بسبب عدم وضوح نظم النقل والترقية ومن أهم عناصر تلك الأنظمة والتي تتضمنها وثيقة النقل والترقية ما يلي :

١/٥/٣ عناصر نظام للترقية :

حيث يجب أن يتضمن نظام ترقية العاملين العناصر التالية :

(١) تحديد أهداف الترقية :

يجب أن يبرز النظام الهدف من الترقية وذلك للأسباب التالية :

(١/١) خلق حفز قوى لدى العاملين لبلد أقصى جهودهم لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة لأنهم سوف يكفون عن مجهوداتهم بالترقية .

(٢/١) خلق شعور بالرضا عن العمل . فكما سبق أن أوضحنا أن وجود فرص للتقدم والترقية من أهم مصادر الرضا عن العمل .

(٣/١) ضمان بقاء العدد الكافي من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية في خدمة المؤسسة ، حيث يتم الاختيار منهم لشغل الوظائف الشاغرة التي تستلزم كفاءات أو مهارات عالية .

(٢) تحديد عناصر الترقية :

يجب أن يبرز النظام أهم عناصر الترقية والتي تتمثل أهمها فيما يلي :

(١/٢) تتطلب الترقية (النقل من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى) توافر وظائف شاغرة وأن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين بالمؤسسة .

(٢/٢) أن تكون الترقية تقدير لجهود أو طول مدة خدمة الموظف في المؤسسة أو لخصائصه الشخصية .

(٣/٢) أن تقتزن الترقية بزيادة في الأجر أو المرتب أو المسؤوليات حاضراً أو مستقبلاً .

وهذا يعكس النقل Transfer من وظيفة لأخرى على نفس المستوى الوظيفي حيث ينتقل الموظف من عمل إلى عمل آخر على نفس المستوى ونفس المرتب دون زيادة في الأجر أو الواجبات أو السلطات أو تغيير في ظروف وأحوال العمل.

(٣) تحديد واضح لقتوات الترقية بالنسبة لجميع المسارات الوظيفية :

يجب أن تقوم المؤسسات المختلفة بتحديد قنوات متناسمة للترقية بالنسبة لجميع المسارات الوظيفية وتكون معلة وواضحة للعاملين . وقد تصور هذه القنوات على شكل خرائط ترفيئة ، حيث تتحدد فيها العلاقة بين كل عمل والأعمال الأخرى ، والخطوط التي تشير إلى مسالك الترقية والتقدم من المركز الأدنى إلى المركز العليا .

(٤) تحديد أسس ومعايير الاختبار والتقييم :

ولكي تحقق برامج وخطط الترقية للفوائد المرجوة منها فإنه يجب أن يكون هناك أساس ومعايير للترقية لإختيار الأفراد المستحقين لها ، وبهذه الأسس والمعايير يمكن إتخاذ قرارات عادلة وموضوعية يسهل على الأفراد تفهمها والتعرف على المبررات التي تنطوى عليها . بعد ذلك تأتي عملية الاختيار حيث تُركز على إختيار أكثرهم ملائمة

لمتطلبات الأعمال والمهام . ويتم ذلك على التالى :

(١/٤) تحديد معايير الاختيار :

هناك مجموعة من المعايير التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين الأفراد ومن هذه المعايير :
التعلم ، لجنياز برلج تكريبية ، مستوى تقييم الأداء
الحالى والمتوقع ، الجدية فى العمل ، الأمانة ، للجانب
الاجتماعى فى حياة الشخص إلى غير ذلك من للمعايير
وتبرز أهمية هذه للمعايير عند الاعتماد على سياسة
الترقية على أساس الكفاءة بشكل عام .

(٢/٤) أساليب الإختيار والتقييم :

حيث يتم توضيح كيفية تقييم وإختيار العاملين سواء
دخلل المؤسسة أو خارجها عن طريق مراكز الإختيار
والتقييم .

(٥) تحديد سياسات الترقية :

من الأمور الهامة والرئيسية المتعلقة بالترقية هى التى
تتعلق بسياسات الترقية وتتمثل أهم هذه السياسات فيما يلى:

(١/٥) الترقية بالاختيار على أساس الكفاءة فى الوظيفة
الحالية : حيث يعتمد هذا الأساس على ضرورة ترقية
الأفراد لجدارتهم وكفاءتهم فى الوظائف الحالية بهدف
إختيار من يصلح للترشيح للترقية وفقاً للأسس والمعايير
السابقة .

(٢/٥) الترقية على أساس القدرات الخاصة لشغل
الوظيفة : ليس معنى نجاح الفرد فى وظيفته الحالية

ضرورة نجاحه في تولى وظائف أخرى ذات مسؤوليات (أعلى) لذلك تركز هذه السياسة على عدم منح الفرد الوظيفة الأعلى استناداً على نجاحه في شغل وظيفته الحالية بل على أساس توافر القدرات والمهارات التي تتطلبها متطلبات الوظيفة الجديدة .

(٣/٥) للترقية على أساس الأقدمية Seniority :

وتركز هذه السياسة على طول مدة الخدمة التي قضاهما للشخص في خدمة المؤسسة بغض النظر عن كفايته في العمل .

(٤/٥) للترقية على أساس التوازن بين الكفاءة والأقدمية:

تجمع هذه السياسة بين الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً .

٢/٥/٣ عناصر نظم النقل :

يجب أن يتضمن نظام النقل العناصر التالية :

(١) أهداف النقل :

يجب أن يوضح للنظام أهداف نقل العاملين من وظيفة لأخرى . ومن أهم تلك الأهداف على سبيل المثال :

(١/١) للنقل من الوظيفة التي تزيد احتياجات العمل فيها إلى الوظيفة التي تقل احتياجات العمل فيها . وذلك لتفادي تعيين عاملين جدد بالمؤسسة بينما يوجد عاملون لا يعملون في مكان آخر .

(٢/١) النقل إلى وظيفة أخرى بالمؤسسة في حالة انخفاض مستوى الأداء حيث ينقل الموظف أو العامل

نحو الأداء المرتفع في المؤسسة إلى وحدة إدارية أخرى بدلاً من الموظف أو العامل الذي يقل عنه من حيث الأداء .

(٣/١) للنقل لغرض الحصول على عاملين يتقنون أداء أكثر من عمل واحد ويفيد هذا النوع من النقل بشكل واضح في المؤسسات الصغيرة حيث لا يوجد أعمال كثيرة ومتعددة تتكلم مع العمالة الموجودة بها .

(٤/١) للنقل من ودية عمل إلى ودية أخرى خاصة في المصالح التي تعمل على أكثر من ودية .

(٥/١) للنقل من وظيفة لأخرى لأغراض علاجية ، مثل عدم تقاوم الموظف أو العامل مع رئيسه المباشر الحالي أو مع زملائه ، أو عدم ملائمة لولجبات وظيفته الحالية أو عدم ملائمة ظروف وأحوال العمل لصحته أو بسبب إصابته في حوادث متعلقة بالعمل الخ .

(٦/١) النقل بسبب الظروف الصحية أو المال أو أغراض التكريب والمران .

(٢) سياسات النقل :

يجب أن تكون هناك سياسات واضحة للنقل ، فلو تركت مسؤولية النقل لدخل القسم للرئيس المباشر فقد يتردد المروءسين في طلب النقل من القسم إلى الأقسام الأخرى وقد يطلب الرئيس نقل الموظف من قسمه نظراً لضعف كفاءته بدلاً من محاولة دراسة الأسباب المؤدية لذلك ومحاولة علاجها . وقد تتدخل العوامل الشخصية في

قراراته الخاصة بالنقل ، لذلك يجب أن تكون هناك سياسات واضحة للنقل تعكس المبادئ العادلة المتنافسة التي يجب مراعاتها عند النقل ومنها :

(١/٢) الظروف التي يمكن إجراء النقل عند حدوثها وأنواع النقل التي يمكن تشجيعها .

(٢/٢) تحديد مسئولية من يقترح النقل ومن يوافق عليه ، وهل هي مسئولية الرئيس المباشر أم يجب أن تعرض على الرئيس الأعلى من قبل الرئيس المباشر ، وما هو الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في هذا الميدان.

(٣/٢) الوظائف التي سوف يتم النقل إليها كما هو مبين في تحليل الوظائف والأعمال ، وكمية للتدريب والمران اللازم لكي يمكن للموظف أو العامل اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة التي يُنقل إليها ، وطول فترة الاختبار الكافية لإثبات جدارة الموظف لشغل الوظيفة الجديدة ومعدل الأجر أو المرتب الذي يحصل عليه أثناء فترة التدريب .

(٤/٢) الوحدات التي يتم النقل في إطارها ، وهل سيتم النقل بين الإدارات أم الأقسام أم المصانع أم وحدات من المصانع ، وهل يحتفظ للموظف أو العامل بمدة لاداءته السابقة عند نقله أم لا ؟

(٥/٢) أساس النقل ، فهل يتم النقل على أساس الأهمية ؟ أم الكفاءة ؟ أم على أساس عوامل أخرى مثل الحالة الاجتماعية والحالة الصحية ؟

(٦/٢) معدل الأجر أو المرتب الذى يحصل عليه الموظف المنقول وفى أى الظروف يحصل على الأجر الذى كان يحصل عليه فى وظيفته الأولى إذا كان أعلى من أجر وظيفته الحالية .

ولوضع السياسات المتبعة بالنقل والتي تضمن توافر المبادئ السابقة ، يجب أن تراعى ظروف المؤسسة ويمكن لإدارة الموارد البشرية مساعدة الإدارة العليا فى صياغة هذه السياسات بعد الأخذ فى الحسبان السياسات المماثلة المتبعة فى المؤسسات الأخرى المماثلة ومعرفة عيوبها حتى يمكن تعديدها فى السياسات الموضوعية وأن تأخذ فى الحسبان القوانين الخاصة بذلك .

(٣) قواعد النقل :

يجب عند النقل مراعاة القواعد التالية :

(١/٣) أن يتم النقل باقتراح من الرئيس المباشر أو توصية المسؤولين بإدارة الموارد البشرية على أن تتم مراجعتها والموافقة عليها من الإدارة العليا .

(٢/٣) يعتمد قرار النقل داخل الأقسام وبين الأقسام أو داخل المؤسسة بأكملها أو بين فروع المؤسسة ، على درجة التشابه بين الوظائف والمهام المختلفة وأيضاً على كيفية التدريب والمران المطلوب لشغل كل وظيفة.

(٣/٣) كما فى حالة الترقية ، تساهم سجلات أداء العاملين وقياس الكفاءة فى عمليات النقل ، حيث توضح درجة كفاءة كل منهم فى أداء الوظائف التى ينقلون

إليها .

(٤/٣) يجب أن يكون هناك نظام معروف لحساب الأقدمية على مستوى المؤسسة بأكملها لو كانت وحدة النقل هي المؤسسة بأكملها ويفيد هذا في حالة الموظف الذي لديه أقدمية كبيرة في المؤسسة ثم نقل من الوحدة التي يعمل بها وبعد ذلك عاد إلى مكان عمله الأول ، وهذه النقطة مهمة وذلك لتلاقي المشاكل التي قد تحدث مستقبلا في الترقية خاصة إذا ما كانت الأقدمية هي الأساس الأول .

(٥/٣) في حالات النقل للعلاجي والنقل الذي يستهدف موازنة أفراد القوى العاملة السابق الإشارة إليها ، يحصل المنقول على معدل الأجر الخاص بالعمل الجديد وليس العمل القديم الذي كان يشغله ونفس هذه القاعدة تطبق في حالات النقل من ودية إلى أخرى خاصة إذا كانت بناء على رغبة العامل .

لما في حالات النقل الأخرى يحصل العامل أو الموظف على ما كان يتقاضاه في عمله الأصلي أو بالأجر الجديد لهما أعلى .

(٦/٣) يجب إتباع مبادئ العلاقات الإنسانية ، وذلك بشرح الدوافع التي أدت إلى النقل لمساعدة الموظف على التكيف مع زملائه ورؤسائه الجدد وتدريبه على عمله الجديد وتهيئة لقبوله وتقديم أقصى مجهود لديه . وأيضا معرفة مشاكل الموظف أو العامل الذي يطلب النقل من وظيفة إلى أخرى ومعرفة أسبابها ومحاولة

علاجها وإقناعه في حالة تعذر تنفيذ النقل حتى يظل راضيا عن عمله مقبلا أقصى مجهود يبذله .

(٧/٣) وأخيرا يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تفسير سياسات وطرق احتساب الألفية ودفع الأجور والمرتبكات في حالات النقل لجميع العاملين بالمؤسسة مع التأكيد من فهمهم لها وإقناعهم بها .

خلاصة القول وبعد هذه هي عناصر وأبعاد نظام النقل والترقية والتي يجب أن تكون محددة وواضحة لدى العاملين وأن يتم توثيقها في وثيقة يتم تسويقها لدى العاملين . لأن وضع للنظام في وثيقة فقط لا يكفي إلا بتسويقها لدى العاملين والتأكد من فهمهم وإدراكهم لعناصر جوداً والسعي نحو تنفيذ عناصره عند النقل أو الترقية من وظيفة لأخرى .

٦/٣ خطة للتدريب والتنمية الإدارية :

يساهم التدريب في التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمين من خلال تزويدهم بالمعرفة الوظيفية المتعلقة بمجاور التهيئة الوظيفية السابق الإشارة إليها في الوحدة السابقة . هذا وتعتبر الخطط التدريبية سواء بالنسبة للعاملين أو لقيادات الإدارية بمثابة مخرجات وظيفة التخطيط للنشاط التكريبي . حيث يبدأ التخطيط للنشاط التكريبي بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيطها وفي ضوءها يتم تصميم الخطة التدريبية والتي تتضمن تحديد البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية وتحديد محتوياتها . كما تتضمن مواعيد تنفيذ تلك البرامج والمتطلبات المادية والمالية والبشرية المطلوبة . لذلك تصبح تلك الخطة بمثابة أحد الوثائق المعلوماتية التي تساهم في تحديد المسار الوظيفي للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف المختلفة المرتبطة بالمعايير الوظيفية

والمهنية والأخلاقية والسابق الإشارة إليها من خلال البرامج المختلفة للخطة للتدريبية ، بما يساعد على تحويل السلوك الوظيفي السلبى إلى سلوك وظيفى إيجابى ، ومن ثم المساهمة فى غلق منابع الانفلات الوظيفى . لكن ذلك يتوقف على مدى القدرة على تصميم الخطة للتدريبية وما تتضمنه من برامج تستهدف غلق كثير من منابع الانفلات الوظيفى . كذلك تنفيذ برامج تلك الخطة بشكل محكم ودقيق .

لذلك تعتبر الخطة للتدريبية كأحدى مخرجات وظيفة التدريب بمثابة إحدى الوثائق الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تصممها وتنفيذها من خلال خبرات متخصصة حتى يمكن الاستفادة منها فى غلق منابع الانفلات الوظيفى . وهنا يجب التنويه إلى أنه يمكن الاستفادة من المفاهيم التسويقية الحديثة فى تصميم تلك الخطة وتنفيذها والترويج لها على مستوى كافة الوحدات الإدارية للمؤسسة وهذا ما سنتناوله فى حديثنا فى الوحدة التالية .

٧/٣ نظام تقييم أداء العاملين :

من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية للتقييم المستمر لأداء العاملين بهدف اتخاذ القرارات المناسبة لعلاج فجوات الأداء البشرى . ويتم ذلك من خلال تصميم نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يتضمن المحاور التالية :

١/٧/٣ تحديد الأداء المستهدف لشاغل الوظيفة . ويعنى أدق تحديد معايير الأداء وتمثل هذه المعايير فى المعايير المتعلقة بالإنتاج الوظيفى ثم المعايير المتعلقة بالجوانب السلوكية المتعلقة بهذا الأداء الوظيفى مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء وغيرها من تلك الجوانب .

٢/٧/٣ لقياس الموضوعى للأداء الفعلى (المتعلقة بالمعايير

(السابقة) .

٣/٧/٣ تقييم الأداء وتحديد فجوة الأداء (المقارنة بين الأداء
المستهدف والفعلي) .

٤/٧/٣ اتخاذ القرار المناسب لعلاج الفجوات بين الأداء الفعلي
والمستهدف .

وفى إطار ما تقدم يمكن القول بأن نظام تقييم الأداء يلعب دوراً هاماً فى
علاج كثير من منابع الانكفلات الوظيفي . فلذا تم تصميم نظام متكامل
لتقييم أداء العاملين على النحو السابق وتطبيقه بشكل جاد وموضوعي
فإنه من الممكن أن يكشف عن كثير من أسباب الانكفلات الوظيفي . مثلاً
قد يكشف عن الضغوط الوظيفية التي تُصيب الشخص بالإحباط مما
تجعله يفلت وظيفياً ، أو قد يكشف عن بعض الأسباب الأخرى التي
تدفع للشخص إلى الانكفلات الوظيفي مثل عدم توافر المعايير أو المهنية
أو الأخلاقية وغيرها والتي تدفع الشخص إلى الانضمام إلى فئة المفلتتين
وظيفية بدلاً من التفكير فى السعى إلى معالجة تلك الأسباب والانضمام
إلى فئة المتميزين وظيفياً .

لذلك يصبح هذا النظام من الوثائق الهامة التي يمكن أن تساهم فى
خلق منابع الانكفلات الوظيفي ولكن ذلك يتوقف على مدى القدرة على
التصميم الدقيق والموضوعي لهذا النظام وتطبيقه بشكل دقيق ومحكم
أيضاً كما يتوقف أيضاً على مدى اقتناع العاملين لهذا النظام والمزايا
التي تتحقق من تطبيقه سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين
أنفسهم . هذا ويمكن الاستفادة أيضاً من المفاهيم التسويقية الحديثة
فى تصميم هذا النظام وتسويقه لدى العاملين وهذا هو موضوع حديثنا
أيضاً فى الوحدة التالية .



تتمثل أهم الآليات الوثائقية التى تُساهم فى دعم جهود التهيئة الوظيفية

أبما يلى :

- نظم وأدلة للعمل .
- وثائق منظومة إدارة الموارد البشرية . ومن أهم تلك الوثائق :
 - وثيقة الهيكل التنظيمية .
 - وثيقة الاختصاصات التنظيمية .
 - وثيقة بطاقات الوصف الوظيفى .
 - وثيقة نظام الاختبار والتعيين .
 - وثيقة نظام النقل والترقية .
 - وثيقة خطة للتدريب والتنمية الإدارية .
 - وثيقة نظام تقييم أداء العاملين .
- تتوقف الاستفادة من الوثائق السابقة فى دعم التهيئة الوظيفية للعاملين على مدى قدرة الإدارة على تسويق تلك الوثائق داخلياً لدى العاملين بالمؤسسة . وهذا موضوع حديثنا فى الوحدة التالية .



الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية



الهيئة العامة

الوحدة السابعة

تسويق الوثائق المعلوماتية

المدخل

لتحقيق أهداف التهيئة الوظيفية

تقديم :

أوضحنا في الوحدة الأولى للمحور الأول المفهوم والأعراض المتعددة لظاهرة انفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات العربية والمصرية والتي تم رصدتها بعد ثورات الربيع العربي وبصفة خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ . ثم انتقلنا في حديثنا في الوحدة الثانية والثالثة إلى أهم أسباب هذه الظاهرة سواء على المستوى الشخصي أو مستوى المؤسسة أو لأسباب خارجية .

لما حديثنا عن المحور الثاني فقد ركز على كيفية التعامل مع تلك الظاهرة وتجايف وغلق منابعها . وكان بداية الحديث في الوحدة الرابعة هو إبراز أهم آليات التعامل مع تلك الظاهرة بصفة عامة والتهيئة الوظيفية بصفة خاصة . حيث ركزنا في الحديث في البداية عن أهم آليات غلق منابع انفلات السلوك الوظيفي ثم التهيئة الوظيفية كأحد الآليات الرئيسية لمواجهة تلك الظاهرة. ودار حديثنا بخصوص التهيئة الوظيفية عن مفهومها وأهم محاورها ومستوياتها ثم مسئولية التهيئة الوظيفية . أما الوحدة الخامسة فقد خُصِّصَت لدراسة وتحليل دور القائد الإداري في مواجهة تلك الظاهرة . ولما كانت التهيئة الوظيفية في مستوياتها ومحاورها المختلفة ومن خلال القيادات الإدارية بالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الوثائق المعلوماتية ، لذا فقد خُصِّصَت الوحدة السادسة للتعرف على أهم تلك الوثائق وأهميتها . ولأن الأمر يقتضى

ضرورة تعظيم الاستفادة منها في غلق منابع تلك الظاهرة ، لذا كان من الضروري للبحث عن آليات لتحقيق هذا الهدف .

ومن أهم المدخل لتعظيم الاستفادة من تلك الوثائق هو التسويق . بمعنى أن تحتوى تلك الوثائق على المعلومات الملائمة والتي تتفق مع ثقافة المنظمات وتحفيزهم على إتباع ما جاء بها ثم توفيرها لهم ببسر وسهولة لتخفيف ثيهم واتجاهاتهم ومن ثم تحويل سلوكهم الوظيفي للمبلى إلى سلوك إيجابى ، حتى تساهم فى النهاية فى تخفيف وغلق منابع تلك الظاهرة . خلاصة القول لابد من إنتاج ما يمكن تسويقه من تلك الوثائق وليس تسويق ما يمكن إنتاجه منها . وبمعنى أدق تصميم وإعداد تلك الوثائق فى إطار المنافع المطلوب تحقيقها سواء للمؤسسة أو العاملين بها ، ومن هنا تظهر أهمية النشاط التسويقي والذي يسعى إلى تحقيق منافع جميع الأطراف المعنية بتلك الوثائق (المؤسسة - العاملين بها - المؤسسات الأخرى الخارجية ذات العلاقة بتلك الوثائق) .

من هذا المنطلق تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على مفهوم وآليات التسويق للدخلى للوثائق المعلوماتية من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم وأهمية تسويق تلك الوثائق المعلوماتية لدى العاملين .
- مبادئ ومتطلبات تسويق الوثائق المعلوماتية .
- عناصر برنامج تسويق الوثائق المعلوماتية .

١- مفهوم وأهمية تسويق الوثائق المعلوماتية داخل المؤسسة :

قبل الحديث عن تسويق الوثائق المعلوماتية نود أولاً إلقاء الضوء على مفهوم التسويق بصفة عامة وأهم مقوماته وعناصره من منطلق أن التسويق الداخلى للوثائق المعلوماتية إنما يركز على مفهوم وعناصر التسويق خاصة من المنظور الشامل .

فى البداية نود أن نؤكد على أن النشاط التسويقي من المنظور الشامل هو بمثابة " مجموعة مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية التي تساهم فى

تحقيق منافع جميع العملاء ذوي العلاقة بالمؤسسة وذلك عن طريق عملية التبادل ، كل ذلك في إطار المتغيرات المحلية والعالمية .

ويقصد بالتبادل هنا هو تبادل المنافع بين طرفين : المؤسسة من جهة والعملاء ذوي العلاقة بالمؤسسة من جهة أخرى ، على أساس أن نقدم لهم المؤسسة حلول لمشاكلهم المختلفة من خلال السلع أو الخدمات التي تنتجها في مقابل تقديمهم قيمة تلك السلع والخدمات التي تتفق مع القيمة التي يحصلون عليها ومن ثم شعورهم بالولاء والانتماء المستمر لها . وبدون وجود تبادل حقيقي بين الطرفين تفقد الثقة بينهما ويتولد الخلاف والمشاكل ويتوقف العملاء في النهاية عن التعامل مع المؤسسة .

من هذا المنطلق يعتبر النشاط التسويقي نشاطاً أساسياً ومحورياً بالنسبة للأنشطة الأخرى (غير التسويقية) حيث يوجه تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والتي تركز أساساً على تحقيق منافع العملاء . ويقوم التسويق من المنظور الشامل بهذا الدور لما يتضمنه من مجموعة من المبادئ الأساسية ، ومن أهم تلك المبادئ ما يلي :

١- التوجه بأهداف العملاء : ومن ثم يسعى النشاط التسويقي في ظل هذا المنظور إلى تحقيق أهم الأهداف التالية^(١) :

١/١ تحقيق منافع المستهلكين كعملاء خارجيين من خلال المنتجات التي تنتجها المؤسسة .

٢/١ المشاركة المجتمعية في بناء وتطوير وتنمية المجتمع والبيئة عند قيام المؤسسة بتقديم منتجاتها المختلفة للمواطنين والمؤسسات العامة والخاصة والتي توجه أساساً لحل مشاكلهم وأيضاً للمساهمة في تطوير وتنمية البيئة والمحافظة عليها .

(١) Philip Kotler, Gary Armstrong, Principle of Marketing, Eleventh Edition, (New Jersey, Pearson Education Inc., ٢٠٠٦) pp

٣/١ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة والمسؤولين عن إنتاج السلع والخدمات المطلوبة للعملاء الخارجيين على أساس أن رضا العاملين (كعملاء داخليين) يعتبر نقطة البداية في تحقيق رضا العملاء الخارجيين .

٤/١/١ تحقيق الأرباح العادلة بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلع أو خدمات لتحقيق رغبات العملاء . وذلك حتى تساعد تلك الأرباح المؤسسة على التطوير والتوسع المستمر ومن ثم تقديم منتجات (سلع أو خدمات) ذات قيمة وجودة مناسبة لعملائها .

٢- يتم تحقيق الأهداف السابقة من خلال مجموعة مستمرة ومتداخلة من الأنشطة التسويقية متمثلة في :

١/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتخطيط المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

٢/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتقديم المنتجات في الأماكن المناسبة للعملاء .

٣/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسعير المنتجات التي يتم تسويقها للعملاء .

٤/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتزويد العملاء بالمعلومات الأساسية عن نوعية المنتجات وأماكن وتكاليف تقديمها وهكذا .

هذا ويجب أن يتم التخطيط لأداء تلك الأنشطة، وتحديد مهام وأدوار المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة ثم توجيههم وتحفيزهم على العمل وأخيراً الرقابة على الأداء التسويقي .

٣- يركز التسويق من المنظور الشامل في تحقيق أهدافه، وممارسة الأنشطة التسويقية على دعم وتوطيد العلاقات بين كافة الأطراف

المسئولة عن إنتاج وتقديم منتجات المؤسسة للمستفيدين منها من العملاء بكافة أنواعهم من أجل تحقيق المنافع لهم عن طريق :

١/٣ ملامحة المنتجات المقدمة .

٢/٣ عدم المغالاة في فرض رسوم أو تكاليف في مقابل الحصول على تلك المنتجات .

٣/٣ تقديم تلك المنتجات من خلال قنوات ومنافذ توزيع ملائمة لأماكن المستفيدين من تلك المنتجات .

٤/٣ توفير المعلومات الضرورية التي تمكن المستفيدين من تلك المنتجات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

٥/٣ التعامل بجدية وموضوعية مع استفسارات وملاحظات عملاء المؤسسة أثناء وبعد الاستفادة من منتجاتها المختلفة .

٦/٣ العناية بجميع عملاء المؤسسة وتوطيد العلاقات المستمرة معهم لضمان تحقيق الرضا والولاء المستمر للمؤسسة .

هذا ويتم ميكانيكية الأداء التسويقي لتوفير المبادئ السابقة من خلال مجموعة من العناصر المتداخلة والمتراكبة ومن أهمها^(١):

١- الدقة في تحديد العملاء : ويتضمن هذا العنصر تحديد :

١/١ نوعية العملاء التي تتعامل معهم المؤسسة سواء كانوا أفراد أو مؤسسات .

٢/١ تحديد مراكز القوة النسبية لكل فئة من فئات العملاء السابق تحديدهم لتحديد كيفية التعامل مع كل فئة وتحقيق منافعهم وحل مشاكلهم.

^(١) ينظر إلى تفاصيل تلك العناصر في مرجعنا بخون : إدارة التسويق في إطار منظومة إدارة الجودة - المنحل للتمييز ولتحلال مراكز الريادة في السوق (الإسكندرية - دار الجلسية ٢٠١١) .

٢- للتوجه بحاجات ورغبات العملاء المستهدفين: ويركز هذا العنصر على:

- ١/٢ تحديد حاجات ورغبات كل فئة من فئات العملاء السابق تحديدهم .
- ٢/٢ تحديد الأنماط الاستهلاكية للعملاء من حيث كيفية استخدامهم منتجات المؤسسة من حيث : لنوعية والتوقيت والكمية والمكان وغيرها.
- ٣/٢ دراسة وتحليل دوافع ومحددات السلوك الشرائي لعملاء منتجات المؤسسة من حيث محددات تفضيل منتج عن آخر أو نوع أو شكل عن آخر أو مكان عن آخر وهكذا .

٣- تحديد أنواع وأشكال المنتجات :

ويركز هذا العنصر على تحديد أنواع وأشكال المنتجات التي يركز عليها عملاء المؤسسة لإشباع حاجتهم ورغبتهم سواء كانت منتجات مادية أو خدمية أو معلوماتية إلى غير ذلك من المنتجات .

٤- تعظيم القيمة :

ويركز هذا العنصر على تعظيم قيمة المنتجات المقدمة لعملاء المؤسسة بصفة مستمرة ، والمتابعة المستمرة للتحقق من تعظيم قيمة المنتجات من خلال الدراسات الميدانية للتحقق من إرضاء العملاء .

٥- تحقيق التبادل :

يقصد بالتبادل للتصرف الذي يؤدي إلى الحصول على الشيء المرغوب من شخص آخر والذي يقوم بدوره بتقديم شيء آخر كمقابل. هذا ويركز هذا الكيان على تحديد الآليات التسويقية لضمان تحقيق ونجاح عملية التبادل . وعادة ما يشترط لتحقيق التبادل بين أطراف مجموعة من الشروط من أهمها :

١/٥ أن يكون لدى كل طرف شيء مطلوب من الطرف الآخر . بمعنى أن يكون الخاص للشيء قيمة لكل طرف .

٢/٥ أن يكون لكل طرف الحرية في قبول أو رفض التبادل .

٣/٥ أن تتوافر معلومات لكل طرف عن الأطراف الأخرى في السوق حتى تمكنه من تحقيق التبادل معه .

٦- توطيد العلاقات وبناء شبكة الاتصالات :

ويركز هذا الكيان على تحديد آليات إدارة بناء وتطوير العلاقات مع كافة عملاء المؤسسة .

٧- إدارة الأنشطة التسويقية :

ويركز هذا المحور على إدارة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمحاور المختلفة لتسويق منتجات المؤسسة ومن أهمها :

١/٧ الأنشطة التسويقية المتعلقة بمنتجات المؤسسة .

٢/٧ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسويق المنتجات المختلفة .

٣/٧ الأنشطة التسويقية المتعلقة بكيفية تقديم المنتجات في الأماكن المناسبة .

٤/٧ الأنشطة التسويقية المتعلقة بالترويج للمنتجات .

٥/٧ الأنشطة التسويقية المتعلقة بالبحوث لتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة .

بعد هذا العرض المختصر لمفهوم ومقومات وعناصر التسويق من المنظور الحديث الشامل نبدأ حديثنا عن التسويق الداخلي للوثائق المعلوماتية .
فلقد ألتضح لنا من خلال استعراض مقومات المفهوم الشامل للتسويق أن من بين تلك المقومات للتوجه بأهداف العملاء ومن بين هؤلاء العملاء ، العاملين

بالمؤسسة ، حيث أن رضا العميل الخارجى إنما يتوقف على رضا العميل الداخلى. لذا فمن بين أهداف التسويق هو مساعدتهم على حل مشكلاتهم ومن ثم تحقيق المنافع التى يودون تحقيقها ومن ثم المساهمة فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم .

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية التسويق الداخلى لتحقيق هذا الهدف ، الأمر الذى يدعونا أن نتعرف على مفهوم التسويق الداخلى وأهم مقوماته ثم عناصر البرنامج التسويقي لتسويق الوثائق المعلوماتية .

لما عن مفهوم التسويق الداخلى ، فقد تعددت وجهات النظر حول إيجاد تعريف موحد ومحدد ، ويرجع السبب فى ذلك إلى عدة أسباب من أهمها^(١) :

- مازالت النظرة للتسويق قلصرة على المفهوم الضيق للتسويق وخاصة فى الدول النامية والتى تشير أن المجال الرئيسى للتسويق هو المجال الإنتاجي والتجاري وأحياناً الخدمات . ومن ثم فالتفكير قائم ويتجه نحو هذه المجالات . وهناك الكثير من الذين مازالوا ينكرون أهمية التسويق حتى فى المجال الإنتاجي ، فكيف نتصور أن يتم التفكير نحو التسويق الداخلى فى إطار هذه النظرة الضيقة للتسويق الخارجى .
- مازالت الاجتهادات الشخصية من قبل الباحثين محدودة فى هذا المجال ، حتى هذه الاجتهادات مازالت فى مرحلة التكوين ، ولم تستقر الآراء حولها .
- الاختلافات بين الباحثين حول إيجاد مفهوم موحد للتسويق الداخلى ، فكل منهم له نظريته الخاصة وتوجهه المبني على أسس ومفاهيم مختلفة عن الآخرين .

(١) د. عبد الحليم إبراهيم ، إدارة التسويق فى إطار سفير إدارة الجودة الشاملة ، (الإسكندرية ، دار المعرفة ، ٢٠١١) ص ٤٣ - ٥٥ .

وبالرغم من عدم الاتفاق حول مفهوم موحد إلا أن هناك جهوداً قد بذلت في هذا الشأن وهذه الجهود لها قيمتها في هذا الشأن وتُضيف أبعاداً جديدة لمفهوم التسويق الداخلي . ونحن من بين الذين ساهموا في التأسيس العلمي للتسويق العلمي . وقد حاولنا تعريف التسويق الداخلي بأنه :

• بمثابة مجموعة مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية والتي تُساهم في انتقال وتبادل المنتجات المعلوماتية المناسبة ، والتي تحملها كلاً من الوثائق المعلوماتية المكتوبة (آليات الاتصال اللفظي المكتوب) ووسائل الاتصال الشخصي ، والمتعلقة بكافة جوانب العمل والعاملين بالمؤسسة
بين :

○ المؤسسة كمنتج لتلك المعلومات والعاملين (السلاء الداخليين)

وتحفيّزهم على الاستفادة منها .

○ بهدف تطوير وتنمية ثقافتهم الإدارية والمهنية ومن ثم تحقيق

التميز في الأداء الوظيفي .

يتضح لنا في ضوء تعريف التسويق من المنظور الشامل وإهم مبلّغه ومقومات وفي ضوء التعريف السابق للتسويق الداخلي ، أن الأخير (أي التسويق الداخلي الوثائق المعلوماتية) يركز أيضاً على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية ومن أهم تلك الأسس ما يلي :

• يسعى التسويق الداخلي لتلك الوثائق إلى نقل وتبادل المعارف من

المؤسسة إلى العاملين ومن ثم تحقيق أهدافهم كذلك أهداف المؤسسة

والمجتمع أيضاً ، حيث يهدف إلى تطوير وتنمية الثقافة الإدارية

والمهنية للعاملين ومن ثم تحقيق تميزهم الوظيفي ورضائهم الوظيفي

ومن ثم للمساهمة في وصول المؤسسة إلى مركز الريادة في السوق .

وبعبارة أخرى يُساهم التسويق الداخلي للوثائق المعلوماتية في تحقيق

أهداف العاملين من ناحية وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى ، بل أيضاً

المساهمة في تحقيق تقدم ورفاهية المجتمع . وذلك من خلال تبادل المعرفة بين المؤسسة والعمالين وكافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بها في مقابل التمييز في الأداء والدعم من قبل المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة بالمؤسسة .

- يتم تحقيق الأهداف السابقة من خلال مجموعة متكاملة ، مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية والتي تحتويها عناصر البرنامج (أو المزيج) للتسويق . أما عن التكامل والترابط بين هذه الأنشطة فيعنى به ضرورة أن يكون إنتاج الوثائق المعلوماتية (للمنتجات محل التبادل بين المؤسسة والعمالين والتي سيرد ذكرها فيما بعد) متوافقاً مع أساليب تقديمها للعمال الدخليين في الأماكن المناسبة ومع نظم الاتصالات المستخدمة للترويج لهذه المنتجات . كذلك التوافق مع ما تتطلبه الإدارة من العمالين نظير هذه المنتجات المعلوماتية أى ما يتحملة العامل (تكلفة الفرص البديلة أو للتكلفة النفسية) : هذا ويجب أيضاً الأخذ في الاعتبار ضرورة تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة . أى لا ينبغي للنظر إلى ما يتحملة العامل من تكلفة فقط نتيجة التزامه بتنفيذ متطلبات المنتجات المعلوماتية بل ينبغي أيضاً للنظر إلى ما يجنيه من عائد من وراء ذلك .
- أما عن عنصر الاستمرارية فيعنى ضرورة دراسة احتياجات ورغبات العمالين قبل إنتاج المنتجات المعلوماتية (للبحث عن المعلومات الدقيقة لدى العمالين أو للمعلومات غير العلمية) ولأثناء إنتاج هذه المنتجات المعلوماتية وذلك لمراعاة أى تغيرات تحدث أثناء إنتاجها ، ثم بعد الانتهاء من إنتاجها . يلى ذلك توصيل هذه المنتجات للعمال في الأماكن المناسبة وتحديد التكلفة أو الأعباء المطلوبة من العمالين حتى يتمكنوا الحصول على هذه المنتجات المعلوماتية . وأخيراً للترويج لهذه المنتجات المعلوماتية وتشجيع وتحفيز العمالين على الأخذ بها وتطبيقها والاستفادة منها لتحقيق التميز الوظيفي .

وأخيراً وبعد انتقال هذه المنتجات المعلوماتية يجب التعرف على رد فعل العاملين بخصوص هذه المنتجات المعلوماتية ومدى ملاءمتها لسد النقص الموجود لديهم وهكذا .

• يتوقف تحقيق الأهداف السابقة من خلال الأنشطة للتسويقية المترابطة والمستمرة على مدى القدرة على توطيد العلاقات بين إدارة المؤسسة والمسؤولين عن إنتاج المنتجات المعلوماتية والعاملين المستفيدين منها. إن توطيد تلك العلاقات ليس مجرد عقد لاجتماعات بين الإدارة والعاملين وإلقاء الخطب والكلمات الرئيلة بل من خلال :

○ تقديم منتجات معلوماتية ملائمة تساهم في حل مشاكل العاملين في العمل .

○ سهولة وسرعة الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية .
بمعنى سرعة وسهولة الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين ويقل جهد ممكن .
○ توفير مصادر المعلومات للحصول على تلك المنتجات المعلوماتية .

كذلك يجب أن نؤكد على الهدف من التسويق الداخلي للوثائق المعلوماتية الخاصة بالتهيئة الوظيفية ليس مجرد نقل المنتجات المعلوماتية من خلال تلك الآليات ، بل أن تصحب ذلك تشجيع وتحفيز العاملين على الاستفادة منها وذلك من خلال الجهود الترويجية المختلفة والتي سوف نتعرض لها عند الحديث عن برنامج التسويق الداخلي .

٢- المبادئ الأساسية لتسويق وثائق التهيئة الوظيفية :

يتطلب تطبيق الأسس والمفاهيم التسويقية السابقة مجموعة من العناصر التسويقية المترابطة ويرتبط بكل منها مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أهم تلك العناصر ومتطلبات كل عنصر ما يلي :

١/٢ يقتضى تحقيق منافع الصلاء للدخلين على النحو السابق ضرورة الدقة فى تحديد نوعية هؤلاء الصلاء والتوجه بحاجات ورغبات كل فئة من المنتجات المعلوماتية المطلوبة لها . ويقتضى ذلك ما يلى :

١/١/٢ مراعاة مستوى ثقافة العاملين وطبيعة عملهم عند إعداد وصياغة هذه المنتجات المعلوماتية . ويمكن الاستفادة من تجزئة سوق الصلاء للدخلين (الحاليين والمرتبين) إلى قطاعات تسويقية متجانسة طبقاً لمجموعة من العوامل أو الأسس مثل المستوى الوظيفي والثقافة الوظيفية ، النوع ، التخصص ، السن وغيرها من العوامل أو الأسس حتى يتم تلبية كل قطاع باحتياجاته من تلك المنتجات المعلوماتية .

٢/١/٢ تحديد حاجات ورغبات كل قطاع تسويقي من القطاعات المتجانسة - والسابق تحديدها وفقاً للأسس السابقة - من المنتجات المعلوماتية .

٣/١/٢ تحديد كيفية استخدام العاملين لتلك المنتجات المعلوماتية من حيث النوعية ، التوقيت وأسلوب الاستفادة منها إلى غير ذلك.

٤/١/٢ دراسة وتحليل دوافع ومحددات سلوك العاملين تجاه رغبتهم فى الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية وأسلوب استخدامها .

٢/٢ تحديد أنواع وأشكال المنتجات المعلوماتية المطلوبة لنقل المعرفة للعاملين ومن ثم إشباع الحاجات والرغبات السابقة . هذا ويركز التسويق الدخلى للوثائق على تسويق كثير من المنتجات المعلوماتية سوف تكون موضع حديثنا عند مناقشة عناصر برنامج تلك الوثائق .

٣/٢ تعظيم قيمة المنتجات المعلوماتية :

يرتبط تبادل المعرفة بين المؤسسة والعاملين من خلال المنتجات المعلوماتية بضرورة السعى إلى تعظيم قيمة تلك المنتجات . ويركز هذا العنصر على إشباع احتياجات العاملين من مصادر المعرفة المختلفة والمنطقة بكافة المعايير الوظيفية والمهنية والأخلاقية للوظيفة بأقل جهد وبأسرع وقت ممكن . فالقيمة المقدمة للعاملين من خلال تلك المنتجات المعلوماتية إنما تتمثل في الفرق بين القيمة الكلية والتي تعود على العاملين منها والجهد الذي يُبذل من أجل الحصول عليها . ويجب التأكيد من تعظيم تلك القيمة من خلال المتابعة المستمرة للتعرف على مدى إشباع حاجة العاملين من المعرفة ورضائهم عنها ومن الممكن أن تتم عملية المتابعة من خلال^(١) :

- الدراسات الميدانية لتقييم مستوى الرضا عن تلك المنتجات المعلوماتية التي توفر لهم مصادر المعرفة عن الوظيفة .
- تصميم نظام للشكوى والاقتراحات المرتبطة بالمنتجات المعلوماتية
- دراسة سلوك العاملين فيما يتعلق بمدى إقبالهم أو رفضهم الاستفادة من تلك المنتجات المعلوماتية .

٤/٢ توفير آليات التبادل بين المؤسسة والعاملين :

يتطلب تحقيق التبادل الحقيقي بين المؤسسة والعاملين في مجال مصادر المعرفة المختلفة ، وتجنب التبادل المبنى على الصدفة ، توفير مجموعة من المقومات الأساسية من أهمها :

(١) مرجع سابق بشاره ص ١٥٧ .

١/٤/٢ أن تكون المنتجات المعلوماتية التي توفرها المؤسسة للعاملين كمصدر للمعرفة ذات قيمة لهم ، في نفس الوقت أن تكون الرغبة والاستعداد على التميز الوظيفي لديهم ذو قيمة للمؤسسة في نفس الوقت وفي حاجة إليه من أجل للنمو والتقدم .

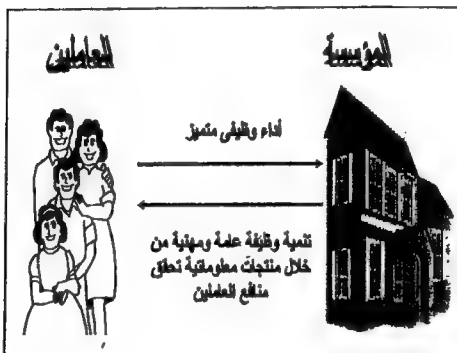
٢/٤/٢ أن يكون تبادل المنتجات المعلوماتية كمصدر للمعرفة والتميز الوظيفي بين المؤسسة والعاملين مبنى على المشاركة في الرأي وعدم فرض الآراء والمقترحات انطلاقاً من المبدأ للتسويقي المتعارف عليه وهو إنتاج ما يمكن تسويقه وليس تسويق ما يمكن إنتاجه .

٣/٤/٢ توافر المعلومات لدى كل طرف عن الطرف الآخر بمعنى معرفة المؤسسة للعاملين ومعرفة العاملين للمؤسسة في نفس الوقت .

ولأن الطريق إلى تحقيق تلك الشروط ومن ثم نجاح عملية التبادل هو التسويق. فمن طريق التسويق بمفاهيمه الحديثة لابد أن تبدأ المؤسسة بمسؤال نفسها عدة أسئلة وهي : ماذا يحتاجه العميل ؟ وكيف يمكن تلبية احتياجاته ؟ وكيف يمكن الاتصال به ؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟ لو كانت هناك إجابات وقتية وسليمة على تلك التساؤلات لما وجدت المؤسسة صعوبة في سرعة وسهولة تحقيق التبادل مع العميل ومن ثم تحقيق أهدافه ومصلحته بالشكل المناسب ، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ومصلحتها . وهذا هو الدور الحقيقي للتسويق بعناصره المختلفة. ومن هنا فلنأخذ نريد أن نؤكد على حقيقة هامة وهي أنه بدون تبنى المفاهيم التسويقية الحديثة ، يكون تحقيق التبادل بين الطرفين (المؤسسة والعميل) وائيد الصلغة ، والصلغة كلما تحقق النجاح المطلوب . لذا فلنأخذ نؤكد على أن تبنى المفاهيم التسويقية في تسويق

تسويق الوثائق المعلوماتية للمنحل لتحقيق أهداف التهيئة الوظيفية

الوثائق المعلوماتية أصبح مطلب منح وضروري بل وحتى إذا كانت هناك رغبة حقيقية في تحقيق النمو والتقدم . ويوضح الشكل التالي كيفية تحقيق التبادل الحقيقي بين المؤسسة والعمالين للمنتجات المعلوماتية في مقابل استعداد العمالين للتميز في الأداء الوظيفي :



شكل رقم (١٢)

عملية التبادل الحقيقي بين المؤسسة والعمالين
للمنتجات المعلوماتية في مقابل التميز الوظيفي

٥/٢ توطيد العلاقات وبناء شبكة اتصالات فعالة مع العاملين :

أن مجرد تحديد نوعية العملاء والتعرف على احتياجات وتحديد المنتجات المعلوماتية المطلوبة ليس كافياً لضمان تسويق تلك المنتجات ، بل لابد من تحفيز وتشجيع العاملين على قبول تلك المنتجات ومن ثم السعى إلى تطبيقها وفقاً لما يُستهدف من تسويق تلك المنتجات . ويتقاضى ذلك تحقيق التواصل والترابط المستمر بين الإدارة والعاملين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم الفعالة في تصميم تلك الوثائق ومتابعة تطبيقها ومواجهة مشاكل التطبيق أولاً بأول . وإذا كان توطيد وبناء علاقات قوية مع العاملين يأتي من خلال نشاط الترويج كأحد عناصر البرنامج إلا أننا نرى هنا أن نؤكد على أهمية هذا العنصر باعتباره أحد العناصر الرئيسية للهامة لضمان الانتفاع بتلك الوثائق والسعى إلى تطبيقها والعمل بما جاء بها .

٦/٢ إدارة الأنشطة التسويقية :

يتطلب تطبيق العناصر السابقة ضرورة القيام بمجموعة من الوظائف التسويقية المترابطة والمستمرة والتي يجب التخطيط لها ثم تحديد أدوار المسؤولين عنها وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل ثم الرقابة على أداء تلك الأنشطة وفقاً للخطة التسويقية التي تُعد لهذا الغرض .

هذا وسوف يتم مناقشة تلك الوظائف من خلال مناقشة عناصر البرنامج التسويقي للوثائق المعلوماتية المختلفة وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٣- عناصر برنامج تسويق الوثائق المعلوماتية للتهيئة الوظيفية :

يتم إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق منافعهم من خلال المنتجات المختلفة وتعظيم قيمة تلك المنتجات المقدمة لهم بصفة مستمرة وذلك عن طريق للتبادل . هذا ويعتبر التسويق - كما أوضحنا سلفاً - هو الطريق لنجاح عملية

التبادل حيث يحول التبادل المبني على الصنف إلى تبادل حقيقي مبني على تحقيق مصالح أطراف التبادل . ويتمثل دور التسويق في تحديد احتياجات العملاء ثم تلبيتها وتحقيق التواصل المستمر معهم بهدف المحافظة عليهم .

ويلعب التسويق هذا الدور بشكل أساسي من خلال ما يعرف باسم عناصر المزيج التسويقي والذي يتمثل في المنتج والسعر والمكان ثم الترويج . أي ضمان توفير المنتج المناسب للعميل وبالسعر الذي يتكلم مع تفراته المالية والمنافع التي يحققها له المنتج . كما يجب توفيره في المكان المناسب ثم تزويده بالمعلومات الرئيسية التي تساعد على التعرف عليه ثم الاقتناع به وتشجيعه على شرائه ثم المحافظة عليه .

وإذا كان هذا المزيج ينطبق على جميع المنتجات بمفهومها الموسع من المنظور التسويقي (المادية وغير المادية والمعلوماتية والأماكن والأشخاص وغيرها) فإنه ينطبق أيضاً على المنتجات المعلوماتية . بمعنى آخر لابد من إشباع حاجات ورغبات العاملين لأدبطين بالمؤسسة من المنتجات المعلوماتية من خلال برنامج متكامل . ويتضمن هذا البرنامج أيضاً أربعة عناصر وهي ملائمة المنتجات المعلوماتية (المنتج) ثم سهولة حصول العاملين عليها من حيث الوقت والجهد المبذول (السعر) مع توفيرها في الأماكن المناسبة لهم (المكان) ثم تزويدهم بالمعلومات الضرورية عنها (الترويج) .

لذلك أثبتت كثير من الدراسات أن من أهم أسباب عدم رضا العاملين بالمنتجات المعلوماتية ومن ثم عدم فعاليتها ما يلي :

- عدم إدراك المنتجات المعلوماتية والاقتناع بها .
- عدم ملائمة المنتجات المعلوماتية لحاجة العاملين - أي أنها لا تشمل فقط ضعف بالنسبة لهم . بمعنى آخر أنهم ليسوا في حاجة إليها .
- عدم وجود هذه المنتجات المطلوبة في المكان الملائم ووصولها فسي

وقت ملائم ، نتيجة عدم وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل تلك المنتجات للعاملين .

• المبالغة في تقدير العائد المتوقع من قبل الإدارة نظير هذه الخدمات المعلوماتية .

• عدم نشر معلومات كافية عن هذه الخدمات المعلوماتية للعملاء ومن ثم عدم المعرفة أساساً بهذه المعلومات .

وترجع هذه الأساليب بصفة عامة إلى عدم تصميم عناصر تسويق هذه الخدمات المعلوماتية بشكل فعال .

وبمعنى آخر ترتبط هذه الأساليب بعناصر المزيج التسويقي السابق الإشارة إليها الأمر الذي يدعو إلى ضرورة أن تترك المؤسسة أهمية للتوجه باحتياجات ومنافع العاملين عند تخطيط وتنفيذ تلك العناصر وليس في إطار فرضها على العميل . وفيما يلي عرضاً لهذه العناصر^(١) :

١/٣ المنتج :

يعرف للمنتج بصفة عامة من وجهة نظر العميل بأنه بمثابة وسيلة لتحقيق المنافع التي يسعى إلى تحقيقها من خلال القدرة على التميز في التنوع والتشكيل وتطوير تلك الخدمات .

أما المنتج من وجهة نظر المؤسسة فيتمثل في كونه كيان ملموس في شكل مجموعة من الوثائق المعلوماتية (لائحة عمل - اللوائح الداخلية - نظم العمل ... الخ) تتضمن مجموعة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة للعاملين والمنتجة بواسطة مجموعة من الأفراد العاملين بمساعدة بعض الأجهزة مثل الحاسب الآلي . ومن ثم فإن المؤسسة يجب أن تركز اهتمامها في هذه الحالة على المقومات التالية :

(١) مرجع سابق مباشرة ص ٥٦٤ - ٥٧٢ .

١/١/٣ المنتجات المعلوماتية التي تركز عليها المؤسسة وتسعى تسويقها إلى العاملين وتمثل هذه المنتجات فيما يلي :

○ منتجات معلوماتية متعلقة بالتسويق المؤسسي أي تسويق المؤسسة من المنظور الإداري .

○ منتجات متعلقة بتسويق المهام والمسؤوليات الوظيفية.

○ منتجات متعلقة بالأفكار عن كيفية تطوير وتحسين المهام الوظيفية .

○ منتجات متعلقة بحللة هيكل الأجور .

○ منتجات متعلقة بالموضوعية في الاختيار والتعيين والترقية والنقل .

○ منتجات متعلقة بجهود المؤسسة نحو تطوير مستوى أداء العاملين .

○ منتجات معلوماتية متعلقة بتنمية الوعي بأساليب التحفيز المادي والمعنوي على النحو الذي سبق إيضاحه .

ويشئ من التفصيل تتمثل المنتجات المعلوماتية التي يجب أن تسوقها للمؤسسة للعاملين بها فيما يلي :

○ تعريف المؤسسة من المنظور الإداري . فالعامل الدلخلي يجب أن يكون على علم بمفهوم المؤسسة من المنظور الإداري على أساس أنها بمثابة كيان إداري يعمل على إنشاء وتصميم وإدارة مجموعة من الكيانات التشغيلية المختلفة (الكيان المكاني ، الكيان

الوظيفي ، الكيان الفنى ، الكيان المعلوماتي ، الكيان الاجتماعي ثم الكيان السلوكي (وذلك حتى يمكن الإمام التام بتلك الكيانات ودور كل منها في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة . وبدون المعرفة بتلك العناصر قد يعجز عن أداء مهام عمله . وذلك على النحو الذى وضحه في الوحدة الرابعة^(١) .

○ من المنتجات المعلوماتية الأساسية التى يجب أن يركز عليها التسويق الداخلى أيضاً الوظيفة التى يشغلها الفرد من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلبات شغلها ودورها في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة . فالشخص الذى يجهل الأبعاد الأساسية لوظيفته يعجز عن إشباع حاجاته المادية (تتنلى الحولز التى يحص عليها) كذلك عدم إشباع حاجات الشعور بالذات (إثبات الذات) وينتهى الأمر في النهاية إلى عدم الرضا الوظيفي .

○ من المنتجات المعلوماتية أيضاً التى يجب أن يركز عليها التسويق الداخلى هي مجموعة الأفكار التى يجب على العاملين الإمام بها والمتعلقة بأساليب أداء مهام وظيفتهم وأساليب تطويرها وتحسينها بشكل مستمر مما تدعم أداة الوظيفي . كذلك ترويه بالآليات التى تريد من أدائهم . ومن ثم تمكنهم من القيام بالمهام التى يكلفوا بها نتيجة تلك الأفكار الجديدة .

(١) انظر الوحدة الرابعة - مفهوم فلسفة من التطور الإداري ، ص ١٥٢ .

تسويق الوثائق المعلوماتية للمدخل لتحقيق أهداف التنمية الوطنية

○ من المنتجات المعلوماتية التي يجب أن يركز عليها التسويق الدخلي أيضاً تلك المنتجات المعلوماتية المتعلقة بالأكثار المتعلقة بالأمور التالية :

✓ آليات تحقيق الولاء والانتماء الوظيفي والتي توفرها المؤسسة للعاملين .

✓ آليات التمكين الوظيفي (إعطاء الفرصة والحرية للعاملين للتصرف واتخاذ القرارات والتي تمنحها المؤسسة للعاملين) .

✓ آليات المواطنة التنظيمية التي تتبعها المؤسسة

✓ آليات الإثراء الوظيفي والتي تمنحها المؤسسة للعاملين أثناء أدائهم الوظيفي .

○ من المنتجات المعلوماتية والتي يجب أن يتم التركيز على تسويقها داخلياً تلك المنتجات التي تحول العادات السلبية للعاملين إلى عادات إيجابية . ويقتضى ذلك أن يتولى المدير التعرف على مرسوميه وتصليفيهم طبقاً لإنتاجيتهم حتى يتمكن من إدراك تلك العادات السلبية لمجموعات العاملين الذين يعملون تحت إشرافه ومن ثم توجيه جهوده نحو تحويل تلك العادات السلبية إلى عادات إيجابية^(١) .

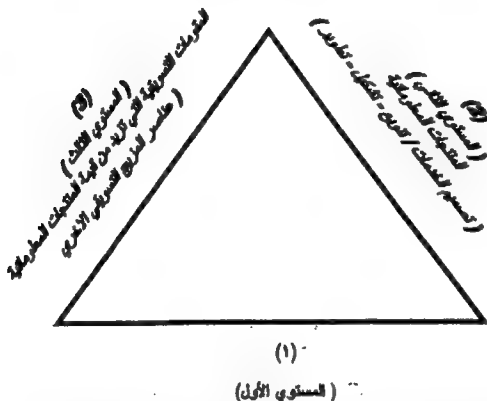
٢/١/٣ المقومات التسويقية التي تساهم في دعم تسويق المنتجات المعلوماتية وتتمثل هذه المقومات فيما يلي :

(١) كغير كيفية تصنيف المدير لمؤسسيه حسب إنتاجيتهم ، الفوعة الأولى من ٢٤ - ٢٦ .

- مواصفات وجودة المنتجات المعلوماتية .
 - الإجراءات التنفيذية لتقديم تلك المنتجات المعلوماتية.
 - النماذج والسجلات الملائمة التي تنقل هذه المنتجات.
 - أساليب الحصول على تلك الخدمات للوثائق .
 - الأجهزة والتقنيات المستخدمة في تقديم تلك المنتجات.
 - الأفراد القائمين بتقديم تلك المنتجات .
 - المكان المكاني الذي تقدم فيه تلك الخدمات .
- وإذا كانت المؤسسة تركز على تلك الأبعاد ، فإن الموظف لا يشتري منتجات معلوماتية ولكن يشتري مجموعة من المنافع التي من المفروض أن تحققها المنتجات المعلوماتية ، أي إنه يشتري :
- تنمية الثقافة الوظيفية العامة .
 - تنمية الثقافة المهنية .
 - تنمية الوعي بأساليب التحفيز والفرص المتاحة أمامه لإشباع حاجاته المختلفة .
 - تنمية الوعي بكيفية التخلص من العادات والتقاليد السلبية في العمل .

وعلى ذلك يجب أن تحقق المنتجات المعلوماتية التي تسوقها المؤسسة بمقوماتها المختلفة المنافع التي يسعى الموظف إليها وإلا فشلت المؤسسة في تسويق المنتجات المعلوماتية التي تسوقها لدى العاملين . ومعنى ألق لابد أن يكون هناك توافق بين المنتجات المعلوماتية ومقومات تسويقها من وجهة نظر المؤسسة والمنافع التي يسعى الموظف إلى شرائها .

ويوضح الشكل التالي المنتج المعلوماتي من منظور المؤسسة ومنظور الموظف:



المناخ الرئيسية والفرعية التي يسعى العاملون إلى تحقيقها (مثال ذلك الاستفادة الوظيفية والمهنية - التهيئة الوظيفية زيادة الوعي الوظيفي وأساليب زيادة القدرة والرغبة على العمل ، تنمية الوعي بأساليب التميز وتحقيق الرضا الوظيفي تنمية الوعي بالقيم والعادات السلبية والإيجابية

شكل رقم (١٣)

مفهوم المنتج المعلوماتي من منظور المؤسسة ومنظور العاملين (العملاء)

يتضح لنا مما سبق أن القدرة على تحقيق المرافق التي يسعى العاملون إلى تحقيقها تتوقف على التميز التسويقي للمزيج المعلوماتي والذي يتحقق من خلال القدرة على أداء الأنشطة التالية :

- تنوع هذه المنتجات بمعنى ألا تقتصر على نوع وحيد من المنتجات المعلوماتية وترك منتجات معلوماتية أخرى يكون لها تأثير على تنمية الثقافة الوظيفية .
- تشكيل المنتجات المعلوماتية . بمعنى أن يحتوي كل من الأنواع السابقة على أشكال مختلفة من المنتجات لذلك لأن تعدد أشكال المنتجات يتيح فرصة أكبر لتنمية الثقافة الوظيفية والمهنية .
- محاولة تطوير وتحديث المنتجات المعلوماتية بشكل مستمر لضمان مساهمتها للتطورات الحديثة .
- توضيح المنتجات المعلوماتية (توفير المعلومات التفصيلية عن المنتجات المعلوماتية بكافة أشكالها) لإتاحة الفرصة للعاملين للتعرف عليها وإدراكها بشكل جيد .
- المتابعة بعد التسويق أو البيع لضمان حصول العاملين على تلك المعلومات بالشكل المطلوب وللتعرف على ردود أفعالهم تجاه تلك الخدمات المعلوماتية .
- وفي نهاية الأمر فإن المنتجات المعلوماتية قد تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في دعم رضائهم ويتوقف ذلك على مدى القدرة على أداء الأنشطة التسويقية السابقة والمتعلقة بتلك المنتجات . ويوضح الشكل التالي تأثير المنتجات المعلوماتية على الرضا الوظيفي للعاملين :

٢/٣ تكلفة الحصول على المنتجات المعلوماتية :

يعبر السعر الذى يدفعه العميل عن التكلفة التى يتحملها للحصول على المنتج. ومن ثم يعطى السعر من المنظور التسويقي بصفة عامة ما يدفعه العميل من نقود مقابل المنفعة التى يحصل عليها من السلعة أو الخدمة التى يشتريها . ويعنى فى مجال تسويق المنتجات المعلوماتية - كما نأشركه سلفاً - ملائمة الجهد والوقت وكافة الأعباء الوظيفية التى يتحملها العاملون فى مقابل الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية مقارنة بالعائد الذى يعود عليهم منها.

بمعنى آخر لابد أن يشعر الموظف أن العائد الذى يحصل عليه أو المزايا التى تعود عليه تفوق أو على الأقل تتعامل مع ما يتحمله من جهد فى سبيل تنفيذ ما تحتويه المنتجات المعلوماتية - والتي يتم تسويقها داخلياً من قبل الإدارة - من نهئية وظيفية ومهنية وتحفيزية والتوعية بأساليب التميز الوظيفي. (أى التوازن بين التكلفة والعائد) .

ويتطلب تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد ضرورة مراعاة ما يلي :

١/٢/٣ دراسة وتحليل كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين ومحاولة إزالة كافة المعوقات أو نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة .

٢/٢/٣ تقييم أداء العاملين فى إطار نظام متكامل تشمل عناصره فيما يلى :

(١) تحديد الأداء المستهدف من العاملين فى مقابل المستهدف من تسويق المنتجات المعلوماتية مع مراعاة عدم المغالاة فى تحديد هذا المستهدف . وأن يتم تحديده فى ضوء نقاط القوة

والضعف السابقة وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية (وضع معايير للأداء المستهدف) . هذا ويجب مراعاة أيضاً عند إعداد المستهدف أن يتم في ضوء تقسيم العاملين إلى مجموعات متجانسة . بمعنى تقسيم السوق الداخلي للعاملين (الحاليين والمرتبطين) ولذين تتوفر لديهم الرغبة والاستعداد لتحقيق المستهدف الذي تحدده الإدارة منهم إلى قطاعات متجانسة وفقاً لأسس ملائمة مثل المهنة ، الخبرة ، المهارة في أداء العمل وهكذا. لأن عدم مراعاة تلك الفروق بين العاملين يفقد نظام تسويق المنتجات المعلوماتية داخلياً مصداقيته ، حيث تلائم التكاليف البعض ولا تلائم البعض الآخر ومن ثم يعجز البعض عن تنفيذ تلك التكاليف . الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى فقدان الثقة في نظام تسويق تلك المنتجات المعلوماتية .

(٢) الثقة في قياس الأداء الفعلي للعاملين بما يضمن توثيق للنتائج المحققة في وثائق يعتمد عليها في الحكم على مستوى أداء العاملين .

(٣) تقييم مستوى الأداء في ضوء معايير الأداء المستهدف والبيانات المتوافرة عن الأداء الفعلي (يتم ذلك أيضاً بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية) .

(٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشاكل والمعوقات التي تعوق العاملين في تحقيق الأداء المستهدف منهم .

٣/٣ مكان توفير المنتجات المعلوماتية :

ويعني المكان من المنظور التسويقي أيضاً بصفة عامة تحديد ترتيبات تقديم السلع والخدمات للعميل في المكان المناسب له (بالقرب من العميل) ولا يختلف هذا المفهوم في حالة المنتجات المعلوماتية حيث يجب أيضاً تحديد الترتيبات اللازمة لتوصيل تلك المنتجات للعاملين في المكان المناسب . ويتضمن ذلك ما يلي :

١/٣/٣ تحديد سياسة الاتصال بالعاملين (مباشر وغير مباشر) ويفضل أن يتم توصيل هذه المنتجات المعلوماتية من خلال قناة توزيع ذات مستويين تبدأ أما بالمؤسسة (منتج الوثائق المعلوماتية) ويتم توصيلها مباشرة للعاملين كعمل لتلك الوثائق وتعتمد هذه القناة على سياسة الاتصال المباشر .

ومن الممكن أيضاً أن يتم توصيل هذه المنتجات من خلال الاتصال غير المباشر وذلك عن طريق المستويات الإدارية ولكن نخشى في حالة تعدد المستويات الإدارية أن تحدث هناك معوقات تجعل وصول هذه المنتجات المعلوماتية لا تتم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب أيضاً .

٢/٣/٣ تحديد مواقع (منافذ) تقديم تلك المنتجات أى تحديد الجهات المسئولة عن توصيل هذه الخدمات المعلوماتية للعاملين .

٣/٣/٣ تدعم وتقوية العلاقات مع العاملين سواء عن طريق الاتصال المباشر أو غير المباشر بما يساعد على إدراك أهمية هذه المنتجات المعلوماتية وفهمها والافتتاع بها .

٤/٢/٣ توفير الأداة الكافية لإرشاد وتوجيه العاملين بمواقع توزيع تلك المنتجات وكيفية الاستفادة منها في تطوير الثقافة الوظيفية للعامة والمهنية وتطوير السلوك الوظيفي .

٥/٢/٣ توفير المعلومات الأساسية المتعلقة بكيفية حصول العاملين على هذه المنتجات المعلوماتية التي تقدمها المؤسسة وأهميتها ودورها في تحقيق التميز الوظيفي والتحول من العادات والقيم السلبية إلى قيم وعادات إيجابية تساهم في تحويل السلوك الوظيفي إلى سلوك إيجابي

٤/٢ الترويج للمنتجات المعلوماتية :

ويضى الترويج في مجال الخدمات المعلوماتية الاتصال بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تساعد على :

- التعرف على المؤسسة من المنظور الإداري وكافة الأفكار المتعلقة بتنمية الثقافة الوظيفية العامة والثقافة المهنية وتنمية الوعي بأساليب التميز والرضا الوظيفي وإقناعهم بتلك الأفكار وتشجيعهم على السعي للحصول عليها بصفة مستمرة .

- الرد على استفسارات العاملين والرد على شكواهم بخصوص تلك المنتجات حتى تصبح لها قيمة واحترام ومحل ثقة من العاملين .

ويمكن الترويج لتلك المنتجات المعلوماتية من خلال عدة وسائل من أهمها:

١/٤/٣ الاتصال الشخصي : وهو عبارة عن اتصال مباشر بين الإدارة (أي مستوي) بالعاملين وتعتبر هذه الوسيلة أحد أدوات الترويج الهامة . لذا يجب على إدارة المؤسسة مراعاة الاهتمام بمقنمي هذه المنتجات وأن يتم إعداد مجموعة من المتخصصين

الذين يتولون تقديمها . ويتم اختيارهم وإعدادهم وتحفيزهم بشكل
يضمن تحقيق التميز في المجالات التالية :

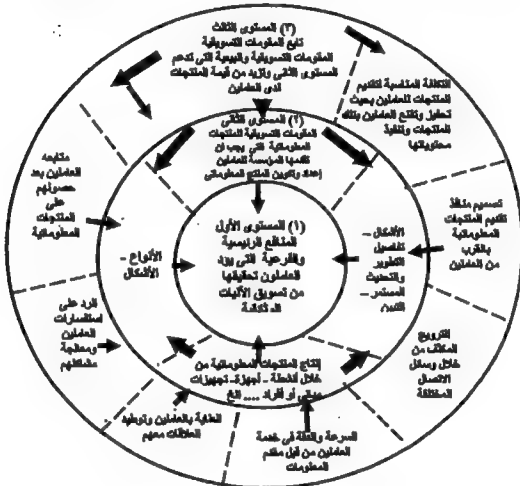
- سرعة تقديم تلك المنتجات .
- حسن التعامل وتوطيد العلاقات مع العاملين .
- حفظ أسرار المؤسسة .

٢/٤/٣ الإعلان : ويعتبر الإعلان بمثابة اتصال غير شخصي
عن طريق بعض الوسائل مثل الصحف والمجلات والإذاعة وبعض
الإعلانات المطبوعة في دائرة نشاط المؤسسة . ويعتبر الإعلان أيضا
أداة فعالة في تقديم تلك المنتجات المعلوماتية ، حيث تلعب في
التعريف والاقتناع وحث العاملين على الاستفادة من هذه المنتجات
المعلوماتية .

٣/٤/٣ ويمكن الاستفادة أيضا من النشر في الترويج للمنتجات
المعلوماتية . والنشر هو بمثابة إعلان غير مدفوع الأجر ، لذلك
يجب توثيق العلاقات مع وسائل الإعلام المختلفة والاستفادة من تلك
العلاقات في نشر معلومات مفيدة عن المؤسسة ومن ثم فإن تلك
الوسيلة تدعم الوسائل الترويجية السابقة .

٤/٤/٣ وسائل أخرى مساعدة لتنشيط القبول على الاستفادة من
مضمون المنتجات المعلوماتية مثال ذلك الهدايا التذكارية للعاملين
وعمل مسابقات بينهم وتحفيز المتميزين منهم وهكذا .

ويوضح الشكل التالي أهمية المقومات للتسويقية التي يجب أن تبذل لاحتلال مركز الريادة في مجال تسويق الوثائق المعلوماتية لتحقيق منافع العملاء ، وتتمثل هذه المقومات - كما أشرنا سلفاً - في عناصر المزيج التسويقي^(١) :



شكل رقم (١٥)

العلاقة بين المقومات التسويقية وبين تحقيق منافع العميل

(١) مزيج سائق مائة ، ص ٧٠٨ .

للخلاصة :

نستطيع من خلال مناقشتنا لعناصر البرنامج التسويقي للوثائق المعلوماتية الخاصة بالتهيئة الوثائقية للتوصل إلى النتائج التالية :

- ١- لا تقتصر المقومات التسويقية لتحقيق التميز في تسويق الوثائق المعلوماتية على المنتجات المعلوماتية كمنتج فقط ، بل لابد أن تتضمن تلك المقومات كافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى والتي تدعم مقومات المنتجات المعلوماتية . فإذا تم التخطيط والتنفيذ الجيد لكافة الأنشطة الفرعية لعناصر البرنامج التسويقي على النحو السابق ، فالنتيجة الطبيعية هي توفر مجموعة عناصر التميز التسويقي لتسويق تلك الوثائق والتي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

عناصر التميز التسويقي لتسويق الآليات الوثائقية

عناصر مرتبطة بالترويج للمنتج			عناصر مرتبطة مكان تقديم وتوزيع المنتج	عناصر مرتبطة تكلفة الحصول على المنتج	عناصر مرتبطة المعلومات	عناصر البرنامج التسويقي
وسائل أخرى	الاتصال غير الشخصي (الإعلانات)	الاتصال الشخصي				عناصر التميز التسويقي
			✓			١- تحديد واختيار مواقع ومنازل مناسبة للحصول على المنتجات المعلوماتية.
					✓	٢- تطوير المنتجات للمعلوماتية بصفة مستمرة.
					✓	٣- توفير المعلومات التفصيلية عن المنتجات المعلوماتية .

تسويق الوثائق المعلوماتية المدخل لتحقيق أهداف لكتهينة الولاية

					✓	٤- تعدد أنواع وأشكال المنتجات المعلوماتية .
				✓		٥- سهولة الحصول على المنتجات المعلوماتية (من ناحية الجهد والوقت) .
		✓				٦- الصنق والصرحة عدد مناقشة المنتجات المعلوماتية.
		✓				٧- توطيد العلاقات مع العاملين .
		✓				٨- تزويد العاملين بمعلومات عن المنتجات المعلوماتية لتعريف العاملين بها وإقناعهم وحثهم على الأخذ بها .
✓	✓	✓				٩- المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق المنتجات المعلوماتية .
✓	✓	✓				١٠- تشجيع العاملين على تبني وقبول المنتجات المعلوماتية بصفة مستمرة.

٢- تعتبر عناصر التمييز التسويقي - السابق الإشارة إليها - والتي تمثل مخرجات التخطيط والتنفيذ الجيد لعناصر المزيج التسويقي بمثابة المقومات التسويقية لتحقيق المنافع التي يسعى العاملون إلى تحقيقها وبالتالي يحدث التبادل الحقيقي بين المؤسسة والعاملين ، نتيجة تطابق بين مفهوم المنتجات للمعلوماتية من وجهة نظر كل من العاملين والمؤسسة . وإن هذا التطابق مرهون بتمكن المؤسسة من ترجمة المنافع إلى مجموعة المقومات الضرورية التي تحقق تلك المنافع ، وإذا لم يحدث مثل هذا التطابق سوف تظهر فجوة بين المقومات التسويقية والمنافع التي يسعى العاملون إلى تحقيقها . وللتغذية العظمية لوجود تلك الفجوة هو عدم حدوث تبادل في المنافع بين المؤسسة والعاملين لأن المؤسسة في هذه الحالة تتبع مدخل التوجيه بإنتاج المنتجات المعلوماتية وليس مدخل التوجه بالعاملين . ويترتب على ذلك في النهاية عجز المؤسسة عن تحقيق رسالتها وأهدافها التي تسعى إليها .



المراجع

١- المراجع العربية :

١/١ الكتب :

١/١/١ د. جمال الدين الخازندار ، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية ،
مجلة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ١٩٩٤ ، العدد ٥٦ .

١/١/٢ د. حسن مختار حسين سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
للقاهرة ، مكتبة بيروت ٢٠٠٧ .

١/١/٣ د. عبد المنعم التهامي ، دراسات الجدوى الاقتصادية ، (للقاهرة ، مكتبة
عين شمس ، ١٩٨٤) .

١/١/٤ ريتشارد ماكنونالد ، ترجمة خالد العامري ، العادات السبع السيئة
للمسيبة للفشل ، (للقاهرة ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، ٢٠١٠) .

١/١/٥ د. محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي -
المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى ، (الإسكندرية ، الدار
للجامعة ، ٢٠٠٩) .

١/١/٦ ، دراسة وتحليل سلوك المستهلك ، (للقاهرة، البيت العربي للتدريب
والاستشارات الإدارية، ٢٠٠٧).

١/١/٧ ، الإدارة ، الأسس والأصول الطمية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعة ،
٢٠١١) .

١/١/٨ د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة
وللخاصة - المدخل للتميز الإداري ، (الإسكندرية ، الدار الجامعة ، ٢٠٠٩) .

٩/١/١ ، الأداء الإدارى لشركات قطاع الأعمال المصرية ، (القاهرة ، المركز العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) .

١٠/١/١ ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ (الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١) .

١١/١/١ ، د. أحمد أحمد اللطح ، إدارة النظم الإنتاجى ، (قاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢) .

١٢/١/١ ، إدارة التسويق فى إطار منظومة إدارة الجودة - المدخل للتميز واحتلال مراكز الريادة فى السوق ، (الإسكندرية - دار الجامعية ٢٠١١) .

١٣/١/١ ، إدارة التسويق فى إطار معايير إدارة الجودة للتسويقية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠١١) .

١٤/١/١ ، آليات دعم القرارات الإدارية للتعامل مع فجوات الجودة (القاهرة ، البيت العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) .

١٥/١/١ ، جمال الدين محمد المرسى ، إدارة الموارد البشرية المدخل للقرن الحادى والعشرين ، ١٩٩٩ .

٢/١ دوريات وبرامج :

• الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) خلاصات ، القاهرة ، العدد ٤٧٨ ، فبراير ٢٠١٢ .

٣/١ شبكة الإنترنت :

[http:// www.Mutdawl.net/forums/showthread](http://www.Mutdawl.net/forums/showthread).

2- المراجع الانجليزية :

- ٢/١ Carol, O'Connor A., Managing Resistance to change
accountancy, Ireland Vol. ٢٦, Iss oct., ١٩٩٤ .
- ٢/٢ Certo, Samuel C., S.Trevis certo, Modé management,
(new jersey, pearson, prentice Hail, ٢٠٠٦) .
- ٢/٣ David , fred r., Strategic manage Concepts and cases ,
tenth edition , (Now Jerisy , Pearson , Prentice Hall, ٢٠٠٥)
- ٢/٤ Dowson, Tony Principles and Practice of Modern
Management, Tudor Business Publishing Limited, ١٩٩٣
- ٢/٥ Kotlar, Philip Gary Armstrong, Principle of Marketing,
Eleventh Edition, (New jersey, Pearson Education Inc.,
٢٠٠٦)
- ٢/٦ Pearce , John A., Richard B., Robinson , Strategic
Management , Formulation , Implementation , and Control,
(New York , Irwin McGraw- Hill , ٢٠٠٠)
- ٢/٧ Robbins, Stephen David A.Decenzo, Fundamentals of
Management, fifth Edition, (New jersey Pearson, prentice
Hall, ٢٠٠٥) .
- ٢/٨ Shinner, C.W. Management of international production,
Harvard Business Review Vol. ٤٢, No., ٥, ١٩٨٤ .



الملاحق

ملحق رقم (١)

الأهرام - العدد ٤٥٧٩٦ بتاريخ ٢٥/٤/٢٠١٢

للكتّاب / نبيل عمر

القطط السمان الجديدة!

كل يوم شيء جديد في مصر (أو قديم له شكل الجديد)، من يصدق أن رجال الشرطة هم الذين يقطعون الطريق؟!

تخيّلوا معي أن المسؤولين عن تنفيذ القانون يخرجون على القانون، من أجل مطالب قانونية.. طبعاً عبارة غير منطقية وأقرب إلى العبث.. لكنها حقيقة واقعية في مدينة بني سويف.. خمائة من الجنود وأمناء الشرطة قطعوا مزلقان الطريق للدائري شمال مدينة بني سويف، طالبين تحسين أوضاعهم المالية..

وبالطبع اعترض ركاب القطارات المعطلة وحاولوا فتح الطريق، فلا ذنب لهم ولا جريرة، وقد يكونون هم أيضاً من مظالم للنظام مثلهم تماماً، ودخلوا مع المعتمدين في نقاش وتفاوض ومحاولات، انتهت كمادة المصريين في هذه الأيام المباركة — ترافق كثيف لتذلل الطوب والحجارة، دون تدخل من أي قوات لحفظ السلام!

طبعاً.. من الغباء أن نسال: هل الطريق الوحيد لرجال الأمن المعتمدين للحصول على حقوقهم هو قطع الطريق على الناس؟!

فلا عقل في مصر الآن.. أو بمعنى أصح.. عقل مصر الجماعي معطوب من فترة طويلة، وقد ظهرت الأعراض كاملة بعد نجاح الثورة في خلع الرئيس حسني مبارك وعدد من حاشيته عن السلطة..

هل ثمة فرق بين رجال الشرطة وقطع الطريق في بني سويف و جماعة حازم صلاح أبو إسماعيل وقطع نصف ميدان التحرير بالقاهرة؟

بالطبع لا فرق.. بالرغم من أن هؤلاء حكومة ومننيون وهؤلاء أهالي وسلفيون.


ما معنى ذلك؟

معناه أن العقل الجمعي واحد ويفكر بطريقة متماثلة أيا كان الانتماء السياسي أو العقائدي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الرياضي.. لا فرق بين الحاصل علي شهادة الدكتوراة والحاصل علي شهادة الأمية..

وهذا هو جوهر الأزمة المصرية.. العقل المعطوب.. سواء في عصر مبارك أو بعده.

صحيح أن الـ ١٨ يوما الراقعة من ٢٥ يناير إلي ١١ فبراير كانت تحمل بشائر ربيع مصري ذائع، وبنت الجينات الحضارية المختزنة تحت جلود المصريين تنفتح عليهم وتظهر الفضل ما فيهم، حتي إن الثقلون بالمستقبل ألزق جناحيه للعظيمين وطار بالأحلام إلي سابع سماء..

لكن سرعان ما أحس المصريون أن الجناحين لم يكونا حقيقيين وإنما من ريش المصالح لشخصية وفنوية والطاقاتية، وهذا النوع من الريش بطبعه ضعيف ، ونفسه قصير لا يتحمل لتطبيق طويلا، فهو يطار بالأحلام إلي كهف الواقع المعتم!

وقد يتصور كثير من الناس أن الثقلون فقط هم أعداء الثورة المصرية للمعادون لتغيير النظام القديم الذي مازال يحكمنا..وهذا تصور غير صحيح بالمره.. فأصحاب المصالح الخاصة أخطر علي الثورة من الثقلون، مصالح سياسية واقتصادية وفوضوية لأنهم مثل  أيام الانفتاح الاقتصادي،

والتحالف الجديد حاولت السياسة الاقتصادية التي كان من المفترض أن تفتح آفاقا جديدة أمام مستوى معيشة المصريين إلى تكويش واستنزاف، فأخذوا كل شيء ولم يتركوا للمصريين إلا فتاتا!

وهذا ما حدث بعد الثورة سطت **السياسة الجديدة** على كل الخلل، وتركت للشعب المصري الكلام الجميل والتصريحات الرائعة.. والكلام لا يعني ولا يضمن ولا يمد رفق جائع ولا يبيل ريق ظمآن.

فنشأ تحالف خفي بين أصحاب النظام القديم وأصحاب المصالح الجدد، بالرغم من

وجود عداا عاني بينهما وحروب كلامية.. هدفه أن تظل مصر مبحرة في المياه المعتادة عليها، فقط مع تغيير القبطان وكام بحار.

والنظام كما قلت مرارا هو أداة لإدارة البشر والموارد، أي مجموعة القواعد الحاكمة لأنشطة المصريين من أول الحب إلى الحرب.. وليس الأشخاص القائلين عليه أو يشرفون على تنفيذه.. وقد يكون التخلص منهم ضرورة، لكن الأصل هو تغيير الأداة.. وهذا لم يحدث على الإطلاق ولم تحلوه لا تيار أو جماعة أو قوة سياسية أو حزب أو حكومة معينة أو برلمان منتخب.. لأن تغيير الاداة مرتبط برؤية شاملة تجيب عن الأسئلة المهمة عما نريده من مصر الجديدة: سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وعلميا وتعليميا وصحيا ورياضيا وثقافيا وفنيا وإعلاميا.. الخ.. وطبيعة العلاقات بين المواطن والسلطة.. وبين مؤسسات الدولة بعضها، بعضها، وبين المواطن والمواطن الآخر.

لكن الجميع مشي عكس الطريق كما لو أنهم يتبعون الفوضى التي ضربتنا بعد الثورة، ولا يصنعون نظاما.

باختصار.. ما كل هذا التوصيف للكثرة؟

كي ندرك أحوالنا بدقة ونحدد أي اتجاه نتحرك فيه للخروج منها..لعل يحدث اتفاق بين النخب السياسية المتصارعة علي خريطة طريق صحيحة ورؤية شاملة متفق عليها بين الجميع لاتخاذ مصر.

الأهرام - بتاريخ ٢٠١٢/٥/٤

الكاتب / فاروق جويده

هولمش حرة (مؤسسات الدولة بين الفوضى والإرتباك)

كنت أحنر طوال الأسابيع الماضية من لجنة الانقسامات التي طاحت بجميع القوى السياسية في مصر ووصلت بنا إلى حالة من التشرذم البغيض الذي جعل مجرد التقايم أو الحوار بين هذه القوى قضية صعبة بل مستحيلة. لم تكن لتصور ان نصل بهذه السرعة إلى منطقة الصدام بين مؤسسات الدولة الكبرى، وان يصبح هذا الصراع الدامي حديث وسائل الإعلام ليس في مصر وحدها ولكن على مستوى الفضائيات والصحافة العالمية ..

بدأ الصدام ولا أقول الانقسام بين مجلس الشعب ومجلس الوزراء.. السلطة الوحيدة المنتخبة من الشعب في أول تجربة سياسية للقياد الديني في العمل العام والحكومة الانتقالية التي ان تبقى في السلطة إلا اسابيع قليلة ثم تعلم كل شيء للرئيس القادم.. من يصدق ان يتم الترشق بين رئيس الحكومة ورئيس مجلس الشعب وكأننا في مباراة لكرة القدم.. مجلس الشعب يحذر الحكومة ويسحب الثقة منها والحكومة تمتنع عن المشاركة في جلسات المجلس أو الرد على استجواباته حتى وصل الامر إلى سحب الثقة من الحكومة ورفض الوزراء الذهاب إلى المجلس، ثم إنتهى الأمر بوقف جلسات مجلس الشعب.. يؤسفني ان أقول ان ما حدث من مجال معان بين رئيس مجلس الشعب ورئيس الحكومة امر لا يتناسب إطلاقاً مع قضية المسؤولية خاصة في هذه المرحلة الحرجة.. إن مثل هذه المواقف تمثل لكبر إهانة لهيئة الدولة وكنت لتصور في هذه الحالة ان يتم إجتماع بين المؤسسات الرئيسية في الدولة وهي المجلس العسكري ومجلس الشعب والشورى ومجلس الوزراء لتصفية كل هذه الخلافات قبل ان تبدأ.. إن

القضية هنا ليست ترافقا بالكلمات أو تهديدا بسحب الثقة من الحكومة أو حل مجلس الشعب وإذا كان الخلاف امرا جائزا في الظروف العادية فهو يمثل خروجا على كل الثوابت امام مجتمع تفككت كل مؤسساته الحاكمة.. إن المسئولية هنا لها قدسية خاصة لأننا لا نتحدث عن مؤسسات خاصة يملكها بعض الأشخاص لأن مجلس الشعب ليس مؤسسة يملكها الدكتور الكتاتني حتى يوقف جلسات المجلس ومجلس الوزراء ليس مؤسسة من مؤسسات د. الجزوري حتى يرفض المشاركة في مناقشات المجلس ويرد على ما جاء فيها.. إن هذا الانقلاب في المواقف هو اكبر تأكيد على ان إفلات الشارع جزء من انفلات الدولة المصرية، هناك قضايا كثيرة لا يمكن حلها بالصراعات وإختبارات القوى وسحب الثقة وعدم المشاركة أو التهديد إن التغيير الوزاري والأعمال التي تخص مؤسسات الدولة الرئيسية ليس مجالها الفضائيات والتصريحات الدرية وإستعراض العضلات ولكن مجالها الحوار العقل المتزن بين المسئولين في الدولة.. نحن امام دولة عريقة وثورة وشعب ينتظر مؤسسات تحل مشاكله وتوقف معاناته.. ماذا يقول المواطن المصري الآن عن مجلس الشعب الذي انتخبه ليواجه الأزمات.. وماذا يقول عن حكومة قدمت آلاف الوعود ولم تنجز منها شيئا..

نحن امام ملوكيات غريبة من المسئولين في اعلى سلطات الدولة لأنه من العار ان تصبح مشاكل الشعب المصري وازماته صراعات مطلة بين رئيسي مجلس الشعب والحكومة إن هذا يتنافى تماما مع ايسر قواعد واصول العمل السياسي والمسئولية الوطنية.

- عندما اجتمع المشير محمد حسين طنطاوي رئيس المجلس العسكري برؤساء الأحزاب والقوى السياسية لوضع قواعد لاختيار لجنة إعدا الدستور لم يحضر رئيسا مجلسي الشعب والشورى الاجتماع رغم ان المفروض ان يكونا في مقدمة الحاضرين لأسباب كثيرة أول هذه الاسباب إن تشكيل هذه اللجنة من مسئوليات مجلسي الشعب والشورى

وإن هناك لجنة تار حولها لغط كثير ومهددة بالإلغاء.. وقبل ذلك كله فقد نشر الخبر كما لو أن هناك خلافا بين المجلس العسكري ورئيسي مجلسي الشعب والشورى.. فهل يعقل أن تكون هذه هي صورة مؤسسات الدولة الحاكمة في مصر.. خلاف بين مجلس الشعب والحكومة وتبادل للإتهامات وسحب للثقة ووقف للجلسات.. وخلاف بين المجلس العسكري ومجلسي الشعب والشورى ينتهي برفض المشاركة في الاجتماعات وبعد ذلك كله نتحدث عن إدارة شئون وطن ومرحلة إنتقالية وإنتخابات رئاسية بعد أسابيع.

وإذا كانت المؤسسات الكبرى في الدولة في هذه الحالة من الارتباك فإنه من الطبيعي أن تنتقل العنوى إلى حياة المصريين بصفة عامة وأن نجد لنفسنا أمام المزيد من الأزمات والصراعات..

• وسط هذه الفوضى وجد الإعلام المصري فرصة نادرة لإشغال الفتن والحرائق وخرجت مولكب القلول الإعلامية تتمر كل شيء ووجدنا حملة رهيبة تسعى إلى زيادة الانقسامات والصراعات بين جميع القوى ما زلت اعتقد أن الإعلام المصري من أهم أسباب إهيار العلاقات بين مؤسسات الدولة وتشويه صورة كل شيء في مصر الآن..

• كانت الأزمة الدبلوماسية الحادة بين مصر والسعودية مفاجأة للجميع خاصة أنها جاءت بسبب قضية مكررة ودائمة في العلاقات بين البلدين، فكثيرا ما حدثت الأزمات بسبب مواطن لخطأ هنا أو هناك وكانت الأمور تعالج بقرار من الحكمة ولم تصل يوما إلى سحب السفراء وإغلاق السفارة، ولكن ما حدث من تجاوزات في الشارع وفي وسائل الإعلام وصل بها إلى منطقة الخطر. والغريب أننا لم نستوعب درس الجائر وما حدث في العلاقات بين البلدين والتي وصلت إلى حملات إعلامية أساعت لتاريخ طويل من العلاقات الطيبة بين مصر والجزائر.. لقد تكررت المساة ووجدنا أنفسنا أمام معركة مفتعلة شارك فيها الإعلام

بضراوة وجاءت على يد مجموعات من المواطنين كان من الممكن جدا إبعادهم عن حرم السفارة السعودية كما يحدث مع سفارتي أمريكا وإنجلترا وسط القاهرة.. كان من الخطأ للجسيم عدم فرض طوق حراسة مشددة على السفارة امام الدفاع المواطنين حتى وصل الأمر إلى إحراق العلم السعودي، وامام غوغائية المشهد الحزين لم يدرك المعتصمون ان هناك فارقا بين علم السعودية وعلم إسرائيل ماحدث في الأزمة مع السعودية مسئولة مشتركة بين الأمن والإعلام والبطء الشديد في رد الأعمال في الخارجية المصرية وقيل هذا كله غياب الشفافية والمكاشفة في العلاقات بين البلدين.

• في نفس السياق من حالة الانفلات في الشارع المصري امام انفلات مؤسسات الدولة كان الاعتصام امام وزارة الدفاع حتى وصل الأمر إلى الاشتباكات بين اهالي العباسية والمعتصمين حول الوزارة.. لاأحد يعلم لماذا ترك هؤلاء المحتجون ميدان التحرير وذهبوا إلى وزارة الدفاع وماهو الهدف من هذا الاعتصام وإذا تصورنا ان يقوم هؤلاء بإقتحام الوزارة فهل هناك كارثة اكبر من ذلك وإذا كان هناك من يحرضهم على ذلك فأين الدولة ومؤسساتها وهيبتها؟ إن اقتراب المعتصمين من وزارة الدفاع محاولة خبيثة لإشغال فتنة كبرى بين الشعب والجيش وهذه منطقة لا ينبغي العبث فيها على الإطلاق ويجب ان تعالج بحسم وبلا تردد حتى لو تطلب الأمر حظر التجول في هذه المنطقة تماما حتى يرحل المعتصمون.

• من بين حالات الارتباك أيضا ان يخرج المسئولون في الأحزاب وللقوى السياسية من اجتماع مطول مع المجلس العسكري ويعلمون للوصول إلى قرارات ونتائج محددة لتبشكيل لجنة إعداد الدستور، ثم يتراجعون في ذلك قبل مرور ٢٤ ساعة ثم يعطى المسئولون في اللجنة التشريعية بمجلس الشعب عدم دستورية ماتم بين المجلس العسكري

والأحزاب والقوى السياسية بشأن لجنة الدستور.. والغريب ان هذا الاجتماع لم يشارك فيه كما قلت رئيسا مجلسي الشعب والشورى وهذا يؤكد ملطق الجزر الذي يسود الآن العلاقة بين مؤسسات الدولة ورفضها لبعضها بعضا.

- لا أحد يعلم لماذا حدث هذا الكم الرهيب من الحرائق في الوحدات الإنتاجية والمصانع ابتداء بما حدث في السويس في قطاع البترول وانتهاء بحرائق مصانع الحربي وحرائق أخرى في قويسنا وبيع المصنوعات في طنطا حتى وصلت إلى حريق في بيت وزير الداخلية فهل كل هذه الحرائق كانت قضاء وقدرًا وماهي حقيقة مايقال عن إيراد خفية في حرائق بترول السويس وبيع المصنوعات في طنطا وغيرها من الجرائم المدبرة وهل وصلت التحقيقات إلى نتائج حقيقية في تلك

كله١٩٤

- في دولمة الافلات والفوضى بين مؤسسات الدولة الرئيسية لم يكن غريبا ان تشهد الساحة مفاخرات غير محسوبة النتائج مثل زيارة فضيلة المفتي للقدس وما ترتب عليها من نتائج وملابسات وتجاوزات ايس هذا وقتها على الإطلاق أو حالة الفوضى في تصريحات ولحديث السادة السفراء كما حدث مع سفيرنا في قطر ضد وزارة الخارجية أو تصريحات سفيرنا في السعودية حول الأزمة الأخيرة في العلاقات المصرية السعودية يجب ان يفرق المسؤولون في مؤسسات الدولة بين أشخاصهم ومناصبهم لأن أشخاصهم لا تعني احدا من قريب أو بعيد ولكننا نحاسبهم بحكم مناصبهم، فهم يحملون اسم الدولة التي جاءت بهم.
- لا اعتقد ان مثل هذه الأساليب أو هذه الحالة من الارتباك في الأداء والسرعة ورد الفعل من مؤسسات الدولة يمكن ان تدعو للاطمئنان على أحوال شعب ينتظر من مؤسساته ان تكون أكثر حسما وفهما ووعيا في هذه المرحلة الحرجة من تاريخ لوطن..

لا أدري كيف تجتمع كل هذه القوى وتعيد حساباتها مع بعضها البعض ولا يعقل أن تكون هذه الحالة من الارتباك والفوضى هي السمة البارزة في أداء الحكومة ومجلس الشعب والقوى السياسية والإعلام مع غياب كامل لهيئة الدولة ممثلة في مجلسها العسكري صاحب السلطة والقرار.

ملحق رقم (٣)

الأهرام - العدد ٤٥٧٩٦ بتاريخ ٢٥/٤/٢٠١٢

الكاتب / فاروق جويده

هولاء حرة (دولة ... داخل الدولة)

الوزيرة فائزة أبو النجا وزيرة التخطيط والتعاون الدولي اعترفت بأن عدد الصناديق الخاصة في مصر والتي تتبع الوزارات والهيئات الحكومية يبلغ عددها ٣٥٠ صندوقاً .

تبلغ ميزانيتها ٣٦ مليار جنيه وإن هناك ٤ صناديق أخرى يوجد بها ٨ مليارات جنيه أي أننا أمام ٤٤ مليار جنيه لا أحد يعلم عنها شيئاً في جميع أجهزة الدولة.. وقالت للوزيرة إن هذه الصناديق تمثل الباب الخلفي لتمويل المكافآت والمرتبات والمستشارين والخبراء. ولا أعقد إن في العالم كله دولة يوجد بها ٤٤ مليار جنيه مجهولة المكان والهوية ولا أحد يعرف عنها شيئاً.. لا توجد ميزانية دولة تعاني من نقص مواردها واختلال مصروفاتها وإنفاقها ويوجد بها هذا المبلغ الرهيب الذي لا يخضع لأي صورة من صور الرقابة يتداه بالهजार المركزي للمحاسبات وانتهاء بالرقابة الإدارية وطوال سنوات النهب كانت هذه الصناديق تمثل المغارة السرية للمسؤولين الكبار في توفير نفقاتهم وإسرافهم وسفرياتهم والمطايا التي يشترون بها الذمم والضمانات كانت الصناديق هي الوصفة السحرية والمكان الآمن لكل هوة نهب المال العام من المسؤولين واتباعهم من حملة المباخر كانت هناك دولة داخل الدولة تسمى دولة الصناديق علي غرار غزوة الصناديق الشهيرة التي أطلقها أحد مشايخ السلفية في أيام الثورة الاولى والمسؤول الذي يطرح نفسه الآن كيف تستعيد الحكومة سيطرتها علي هذه الصناديق السرية وكيف يمكن لها ان تتدخل في شئونها وهي

تمثل لغزا يحتفظ به كبار المسؤولين في أجهزة الدولة من الوزراء واصحاب القرار ويعتبرون هذه الصناديق من الممتلكات الخاصة بهم يقدمون منها العطايا والهبات.. حتي الان لا يوجد إحصاء حقيقي عن عدد هذه الصناديق وكيف تم إنشاؤها ومتي وعدد المستفيدين والمستفيدين منها والأخطر من ذلك الموارد السرية التي تعتمد عليها هذه الصناديق.. إنها جزء من منظومة فساد في هذا البلد.. ولكن من يحاسب من والكل مدان. من يصنع ان هناك ٤٤ مليار جنيه ليس لها صاحب وولي رأي المثل سرقوا الصندوق يا حكومة لكن مفتاحه معايا

ملحق رقم (٤)

نموذج تقييم ذاتي لمنظومة القيم

تقييم الأسئلة التالية فيمك الأخلاقية الحقيقية . منركز هنا على تقييم مواطن قوتك الشخصية وأسلوبك فى التواصل .

أسئلة عن الأهداف والغايات الشخصية :

- ما أهدافك الشخصية ؟ وما أهدافك السلبية ؟
- ما غايتك الشخصية من عملك ؟
- ما الأثر الذى تريد أن تحدثه من خلال عملك ؟
- كيف ترى دورك كمستثمر ، كمدير ، كمسوق ، كمدير تنفيذى ، الخ ؟
- من الذين تخدمهم من خلال عملك ؟ وفى ماذا تخدمهم ؟
- ماذا تريد أن تتعلم ؟
- ماذا تأمل أن تحقق ؟
- ما الذى يعطى حياتك السلبية قيمة ؟
- بمَ تريد أن تشعر حيال نفسك ووظيفتك فى أثناء عملك ويعدده ؟

أسئلة عن حب للمخاطرة :

- ما مدى اهتمامك بالمخاطرة ؟
- هل تحب المخاطرة لم تفضل تجنبها ؟
- ما أكبر المخاطر التى تتعرض لها فى عملك ؟
- هل هى مخاطر شخصية مثل : (مصدر الرزق ، الترحيل ، السجن) ،
- أم عملية مثل : (إلحاق الضرر بعملك أو موظفيك أو الشركة) ، أو
- مجتمعية مثل : (دورك فى التأثير على البيئة أو مهنتك أو مجتمعك) ؟
- ما المخاطر التى تستطيع أو لا تستطيع أن تتحملها ؟

أسئلة عن أسلوبك في التواصل :

- هل تجد التعامل مع الصراعات أم تخشى المواجهة ؟
- هل تفضل التواصل الفردي أم الجماعي ؟
- هل استجاباتك عفوية وثقافية ، أم أنك تحتاج إلى وقت للتأمل قبل إبداء استجابتك ؟
- هل تفرض رأيك على الآخرين ، أم تحب طرح الأسئلة لضمان حسن التواصل وتوصيل فكرتك ؟

أسئلة عن الولاء :

- هل تدين بالولاء إلى لسانك أم زملائك في العمل ، أم رب عملك ، أم للعملاء مثلاً ؟
- كيف تؤثر الظروف والمخاطر المختلفة على ولائك ؟

أسئلة عن الصورة الذاتية :

- هل تعتبر نفسك ذكياً أم ساذجاً ؟
- هل صفتك الأساسية هي المثالية أم الانتهائية أم الواقعية ؟
- هل تفضل أن تمارس دور المتعلم أم دور المعلم ؟
- هل تفضل العمل الفردي أم الجماعي ؟
- هل تتذكر حالات سابقة أدهشت فيها نفسك بقدرات وسلوكيات معينة ؟
- ما الأمر المختلف في هذه الحالات ويعكس جانباً جديداً في شخصيتك ؟

ملحق رقم (٥)

اللائحة الداخلية للتفويضة للشركة

الفصل الأول : أحكام عامة

المادة ١ - أهداف اللائحة:

تتمثل أهداف تلك اللائحة فيما يلي :-

- (١) - تنظم هذه اللائحة كافة الأمور المتعلقة بالشؤون الإدارية اللازمة لتسيير الشركة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد والمستويات التي تضعها الشركة لتحقيق أهدافها .
- (٢) - تهدف هذه اللائحة إلى تحديد العلاقة بين الشركة والعاملين بها من خلال تحديد القواعد والبيانات الإجراءات التي تنظم هذه العلاقة وتطوير جهاز العاملين وتحديد واجباتهم وحقوقهم .
- (٣) - تهدف اللائحة الوصول إلى أفضل مستوى من التنظيم والإدارة للعنصر البشري باعتباره أهم عنصر تحقق للشركة من خلاله أهدافها لتقدم أفضل منتج بأعلى جودة.

المادة ٢ - الاختصاص بالتعويضات والتصرف فيها والمساعدة للتأديبية.

- (١) تمثل الجزاءات الواردة باللائحة المرفقة لحد الأقصى لما يجوز توقيعه ، دون إخلال بحق الشركة في النزول عن هذه الحدود القصوى بما يتناسب مع ظروف العمل .
- (٢) كل عامل يرتكب أيًا من المخالفات الواردة بالجدول الملحق بهذه اللائحة أو يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامتها يعاقب تأديبياً .
- (٣) لا تخل المساعدة التأديبية بحق الشركة في طلب إقامة الدعوى الجنائية لدى الجهات القضائية المختصة وذلك ضد المخالف أو رفع الدعوى المدنية ضده للحصول على حقوقها عند الاقتضاء .
- (٤) لا يعفى العامل من المسؤولية استناداً إلى أمر رئيسه إلا إذا ثبت أن ارتكابه

المخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب بذلك صادر إليه من هذا الرئيس بشرط ثبوت حسن نية العامل أثناء تنفيذه للأمر واعتقاده بمشروعية الأمر الصادر له .

(٥) يحظر توقيع أكثر من جزاء عن المخالفة للوحدة .

(٦) إذا تكررت ذات المخالفة لأكثر من أربع مرات قبل مضي ستة أشهر من تاريخ ارتكابها لأول مرة يضاعف الجزاء المقرر لأربع مرة أو يوقع الجزاء الأشد .

(٧) إذا وقعت المخالفة بعد مضي ستة أشهر من تاريخ إبلاغ العامل بتوقيع الجزاء السابق والتي من نوعها اعتبرت الأولى .

(٨) إذا تسبب العامل بخطئه وبمناسبة عمله في فقد أو إتلاف مهمات أو آلات أو خامات أو منتجات أو أيًا من متعلقات الشركة مما يكون مملوكاً للشركة أو في حيازتها سواء كانت هذه الأشياء في عهده أو في عهده الغير التزم بأداء قيمة ما فقد أو أُلِف .

(٩) تختص الشؤون القانونية بالشركة ضمن مهامها بإجراء التحقيقات الإدارية في ما يحال إليها من مخالفات مالية أو إدارية أو تبليغات أو شكاوى خاصة بالعاملين بالشركة تتعلق بالوظيفة على أن يكون قرار التحقيق صادراً من رئيس مجلس إدارة الشركة أو من يفوضه أو ينوبه أو للمدير التنفيذي للشركة بحسب الأحوال.

(١٠) لرئيس مجلس إدارة الشركة أو من يفوضه أو ينوبه سلطة إصدار الأمر بالتحقيق الإداري والتصرف في التحقيقات مع سائر العاملين بالشركة والمدير التنفيذي للشركة سلطة إصدار الأمر بالتحقيق والتصرف فيه مع من هم دون وظائف الإدارة العليا بالشركة إلا أنه له أن يطلب للتحقيق مع أيًا من العاملين بالشركة بتقرير يرفع لرئيس مجلس إدارة الشركة أو لمن ينوبه لتقرير ما يراه مناسباً في هذه الحالة يكون التصرف في التحقيق لرئيس مجلس إدارة الشركة .

(١١) إذا كانت المخالفة أو الشكوى أو البلاغ ينطبق بأحد شاغلي الوظائف العليا بالشركة يجوز لرئيس مجلس إدارة الشركة حفظ التحقيق والاكتهاء بقرار إداري للصالح العام للشركة أو تشكيل لجنة مناسبة للتحقيق أو الإحالة إلى النيابة المختصة لاتخاذ ما يلزم قانوناً .

(١٢) إذا تبين للمحقق شبهة ارتكاب العامل لجريمة من جرائم القانون العام أو القوانين الجنائية الأخرى المكملة له تعين عليه إبلاغ رئيس مجلس إداره للشركة أو الأمر بالتحقيق فوراً للنظر في اتخاذ اللازم قانوناً مع استمرار المحقق في التحقيق ما لم يصدر قرار آخر فلذا تقرر إحالة الموضوع للنيابة المختصة فيرجأ التصرف في التحقيق لحين الانتهاء من تحديد المسؤولية الجنائية .

(١٣) يجوز الأمر بحفظ التحقيق مؤقتاً للأسباب الآتية :

- أ- لعدم معرفة الفاعل
- ب- لعدم كفاية الأدلة
- كما يجوز الأمر بحفظ التحقيق نهائياً للأسباب الآتية :
- أ - لعدم صحة الواقعة .
- ب- لعدم المخالفة .
- ج- لعدم الأهمية .
- د - لسابقة الفصل في ذات المخالفة.

هـ - لاستقالة العامل .

و - لوفاء العامل .

المادة ٣ - نطاق سريان اللائحة :

(١) تسرى هذه اللائحة على العاملين بالشركة المعينين بعدد محدد المدة أو غير محدد ، وتعتبر هذه اللائحة جزء لا يتجزأ من عقود العمل التي تبرم لأي منهم .

(٢) تعتبر التعليمات والأوامر الإدارية التي تصدرها الشركة مكملة لهذه اللائحة

(٣) تسرى في شأن العاملين بالشركة أحكام قوانين العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ و لقاتمين الاجتماعي و الضرائب وتعديلاتها وغيرها من القوانين واللوائح

- التقنيّة ذات الصلة والمعمول بها في جمهورية مصر العربية .
- تسرى هذه اللائحة اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة

الفصل الرابع : نظام التعيين

المادة ٦ - نظام التعيين :

تمثل أهم عناصر نظام تعيين العاملين فيما يلي :

(١) سياسة التعيين :

يتم تعيين العاملين من بين العناصر الممتازة من حيث الخبرة والصفات الشخصية وبناء علي المؤهلات والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف بالشركة.

(٢) سلطة التعيين :

يتم لتعيين بقرار من رئيس مجلس الإدارة في احدي الوظائف الواردة بجدول وظائف مرتبات الشركة .

(٣) إجراءات وقواعد التعيين :

(أ) تعد إدارة الموارد البشرية بالشركة بيانا بعدد الوظائف الخالية ومسمياتها وشروط شغلها وذلك في بداية كل سنة وفي حدود ميزانية الوظائف المعتمدة
(ب) علي جميع إدارات الشركة وأقسامها الإخطار بحاجتها الفعلية من الوظائف الشاغرة والأعمال التي تري شغلها وعدد العمال اللازمين للتعيين في وظائف دائمة أو مؤقتة وتقديمها لإدارة الموارد البشرية .

(ج) تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع لاحتياجات الإدارات المختلفة لعرضها علي مجلس الإدارة أو من يفوض عنه مشفوعا بالمقترحات المنمسية ، فإذا تمت الموافقة علي هذه الاحتياجات تعتمد إدارة الموارد البشرية لإجراءات الإعلان عن هذه الوظائف والأعمال المطلوبة مع بيان آخر موعد لتقديم الطلبات وذلك في وسائل الإعلان المتاحة .

(د) تتولى إدارة الموارد البشرية قبل الإعلان عن الوظائف تحديد

لشروط المطلوب توافرها في الوظائف الشاغرة من واقع
بطاقات الوصف الوظيفي وتحديد مسوغات التعيين والتي تتمثل
في :

- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها .
- شهادة المعاملة الخاصة بالخدمة العسكرية بالنسبة

للذكور

- شهادة التقيد بمكتب العمل .
- عدد ٦ صور شخصية (٦ × ٤) .
- شهادة صحية تفيد الصلاحية للعمل .
- المؤهل الدراسي وشهادات الخبرة اللازمة للوظائف التي
شغلها .

- تصريح مزاوله المهنة في الوظائف الطبية
والتمريضية.

- أي أوراق أخرى تطلبها الشركة وتتنوع بالعمل .
- (هـ) الاعلان عن الوظائف المطلوبة في وسائل الاعلان المتاحة مع
تحديد آخر موعد لتلقى الطلبات ، يتم استقبال المتقدمين لشغل
الوظائف المعان عنها ملء طلب الوظائف المتضمن / الاسم /
الوظيفة / المؤهل / الخبرة / العنوان الخ .
- (و) تتولى إدارة الموارد البشرية فرز الطلبات المتقدمة للتأكد من
مطابقة الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المعان عنها .
- أن يكون محمود السيرة ولم يسبق الحكم عليه عن واقعة ماسة
بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة .
 - ألا يقل السن عن ١٨ سنة .
 - ألا يكون قد فصل من عمله السابق بحكم قضائي أو قرار
تأديبي .

- ألا يكون قد استقال من عمله السابق نتيجة إخلاله بواجبات وظيفته إخلالاً جسيماً أو ارتكابه لواقعة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة ولكتفت جهة عمله السابقة بقبول استقالته .
- أن يكون لائق طبياً بموجب شهادة من الجهة الطبية التي تعتمد عليها الشركة .

(ز) تقوم إدارة الموارد البشرية بإتمام إجراءات التعيين لمن تم اختيارهم من قبل مجلس الإدارة بعد أخذ رأى الإدارات الطالبة ومدير إدارة الموارد البشرية .

(ح) إذا تم التعيين نتيجة لتقديم بيانات أو إقرارات أو شهادات غير صحيحة كان للشركة الحق في إنهاء خدمة العامل فوراً دون الحاجة الي تنبيه أو إنذار مع حقها في الرجوع عليه بكلفة التعويضات المدنية والأدبية دون الإخلال بحقها في إبلاغ النيابة المختصة إن كان هناك وجهاً للشك الجنائي في تلك المستندات .

(ط) يبرم لكل عامل يتم اختياره عقد عمل من ثلاثة نسخ باللغة العربية موقع من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه ومن العامل . ويسلم نسخة للعامل ونسخة تحفظ بملف خدمة العامل وترسل النسخة الثالثة إلي مكتب التأمينات الاجتماعية لتتابع لها المؤسسة. ويتضمن عقد العمل :

- اسم صاحب العمل وعنوانه .
- اسم العامل ومؤهلة ومهنته وحرفته .
- طبيعة نوع العمل المتعاقد عليه .
- الأجر المتفق عليه .

(ي) يتم وضع العامل للذي تم تعيينه تحت الاختبار طبقاً للقانون لمدة ثلاثة شهور من تاريخ بدء العمل وتنتهي خدمة العامل إن لم يثبت صلاحيته أثناء فترة الاختبار ودون أن يكون له الحق في

تمويض أو مكافأة .

(ك) وتهدف هذه الفترة إلى ضمان أن كل موظف جديد له قدرة ومهارة كافية للقيام بالمهام الممندة إليه وإعطائه الفرصة للتصرف والتأقلم مع نظم وسياسات العمل بالشركة .

(ل) يتولى كل مدير إدارة أن يقدم تقريراً عن أداء مرؤوسيه للجدد قبل نهاية الثلاثة شهور من تاريخ التعيين والتي حددها القانون حتي يتسنى اتخاذ القرار المناسب في مدى استمرار العامل من عدمه .

(٤) قواعد خاصة بسجلات العاملين والإطلاع عليها :

- يجب أن يكون لكل عامل ملف يشمل للمستندات والبيانات والقرارات المتعلقة بحالته الوظيفية ابتداء من دخوله للوظيفة وحتى نهايتها ويتضمن كافة البيانات والمستندات الخاصة بتعيينه وترقيته ونقله وتعديل مرتباته وعلاواته والتقارير الدورية عنه بالإضافة إلى كافة بياناته الشخصية بما فيها عنوان إقامته .
- يجب أن يكون الملف دائماً مصدقاً لحالة العامل وذلك بإدخال أي تعديلات تطرأ على البيانات الواردة به أول بأول .
- يجب أن يكون مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن انتظام ملفات العاملين ومطابقتها للوائح .
- يجوز فقط لمدير أي إدارة الإطلاع على ملفات خدمة العاملين التابعين له، ولا يجوز إطلاع غير هؤلاء على ملفات العاملين إلا بموجب إذن كتابي من رئيس مجلس الإدارة وحسب تقديره للأسباب الموجبة لذلك .

(هـ) نظام الأجور وتمثل أهم عناصر هذا النظام فيما يلي :

(أ) نظام المرتبات :

يحدد للمرتب علي أساس الوظيفة التي يشغلها العامل وطبقا لجدول الوظائف والمرتبات المعتمدة من إدارة الشركة علي أن يتضمن عقد العمل المرتب المعين عليه العامل يتضمن ساعات العمل الإضافي المتفق عليها ، ويتم إدارة نظام المرتبات من خلال القواعد التالية :

- تصرف المرتبات للعاملين في اليوم الأول من الشهر التالي للعمل ولا يجوز صرف مرتبات مقدما إلا في حالات الطوارئ الشخصية للعامل وبموافقة المدير التنفيذي .
- يستقطع من المرتب أي مستحقات أو مبالغ يقضي بها القانون لضرورة حتمية مثل الضرائب وأساط التأمينات الاجتماعية وغير ذلك من أي التزامات علي العامل مثل السلف أو أي مديونيات عليه للشركة .

(ب) نظام العلاوات :

يقرر مجلس الإدارة في نهاية كل سنة مالية نسبة العلاوة الدورية التي تمنح للعاملين وذلك في حدود ما تحققه الشركة من أهداف وتمنح العلاوة بقرار من المدير التنفيذي وتستحق العلاوة في أول يناير من كل عام لمن قضى في خدمة الشركة سنة كاملة وذلك في حدود ما ورد بقران العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته بشأن منح العلاوة السنوية الدورية.

(ج) نظام الحوافز :

يقرر مجلس الإدارة نظام لصرف حوافز تكتل إحصاس العاملين بنتائج عملهم وجهودهم لتحسين الأداء ويجوز لرئيس المجلس بناء علي تفويض مجلس الإدارة منح مكافآت لتشجيع العاملين

الذين يقدمون خدمات ممتازة أو يبدون نشاطا ملحوظا أو يقدمون أفكارا ابتكارية لتطوير العمل بالشركة والمصنع على أن تكون حقوق ذلك الابتكار أو التطوير ملكاً للشركة .
تتبع الشركة سياسة تشجيعية لتحفيز العاملين وذلك لمنحهم بعض الميزات الخاصة ومنها:-

١- خطاب الشكر

تقوم الإدارة بمنح خطاب شكر للعاملين المتميزين يقدم صورة منه لإدارة الموارد البشرية لإحلقه بملف خدمة الموظف وصورة تعلق بلوحة الإعلانات الداخلية بالشركة.

٢- اختيار العامل المثالي

ويتم ذلك خلال تقديم أفضل عامل من كل إدارة واختيار الأفضل من بينهم عن طريق لجنة يتم تشكيلها بمعرفة الإدارة العليا ويوضع اسم العامل الذي تم اختياره في لوحة الإعلانات الداخلية بالشركة ويصرف له مكافأة مالية تقرها الإدارة .

٣- دورات تدريبية

تقوم الإدارة بمنح العاملين دورات تدريبية مع أفضل مستوى خبرة متخصصة ويمنح كل متدرب شهادة معتمدة توضع بملف خدمة العامل وتحمل الشركة كافة التكاليف مع الاحتفاظ بحق الشركة في عمل المتدرب بعد الحصول عليها فترة زمنية تحددها الشركة ويرد للمتدرب تكلفة التدريب بالكامل في حالة تركه العمل قبل ذلك.

٤- منح الشركة للعاملين

تقدم الشركة منح خاصة للعاملين في المواسم والأعياد الرسمية يقرها رئيس مجلس إدارة الشركة أو من ينوبه .

(٦) نظام تقييم أداء العاملين :

- (أ) تضع إدارة الموارد البشرية نظاماً لتقييم أداء العاملين يتضمن تحديد النماذج التي يستعان بها في هذا الشأن ، وإجراءات التقييم وتراعيه والنتائج المرتبطة على التقييم .
- (ب) ومن أهم القواعد الخاصة التي يجب مراعاتها عند التقييم ما يلي :
- التقييم الفعلي لأداء العاملين بشفاافية وموضوعية .
 - يجب ربط الحوافز والمكافآت ونقل العامل بنتائج التقييم

(٧) نظام ترقية العاملين :

تتضمن نظام الترقية العناصر التالية :

قواعد الترقية :

- تكون الترقية بالاختيار المطلق في جميع الدرجات .
- (أ) لا يجوز ترقية العامل قبل مرور عام على الأكل على آخر ترقية حصل عليها .
- (ب) لا يجوز ترقية العامل في أيأ من الحالات الآتية :
- توقيع جزاء بالخصم من المرقب وذلك خلال السنة التي وقع فيها على العامل جزاء الخصم .
 - الإحالة إلى المحكمة أو صدور قرار بإقالته عن العمل بسبب مخالفات منسوبة إليه .
 - الحصول على تقرير أقل من المتوسط .
- (ج) المصلحة المختصة بالترقية :

تكون الترقية بقرار من مجلس الإدارة أو رئيس المجلس بتقويض من المجلس وبناء على توصية الرئيس المباشر .

(د) المرتب عند الترقية :

يمنح العامل المرقى لدرجة أعلى أول مربوط للدرجة المرقى إليها ويستحق الزيادة المترتبة على الترقية من تاريخ صدور الترقية ولا يجوز أن تتم الترقية بأثر رجعي سابق عن تاريخ صدور قرار الترقية.

(أ) نظام الأجازات :

(أ) نظام الأجازات السنوية :

وتتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات السنوية فيما يلي :

- يستحق للعامل أجازة سنوية ٢١ يوما بأجر كامل لمن أمضى في خدمة الشركة سنة كاملة تردداً إلى ٣٠ يوم إذا قضى للعامل في الخدمة ١٠ سنوات لدى الشركة .
- تحدد مواعيد الأجازات السنوية حسب مقتضيات العمل وظروفه ولا يجوز قطعها إلا لأسباب تقتضيها مصلحة العمل ويلتزم العامل بالقيام بالأجازة في التاريخ والمدة التي حددها المدير التنفيذي .
- على جميع العاملين تقديم طلب الأجازة إلى المدير المباشر قبل القيام بها بأسبوعين على الأقل وذلك للتمسيق مع إدارة الموارد البشرية للموافقة عليها طبقاً لاحتياجات العمل وتوزيع العمل بين العاملين في الأقسام المختلفة .
- على كل مدير إدارة مراجعة رصيد الأجازات الخاصة لمروؤسيه ويجب عليه أن يراجعها بالتمسيق مع إدارة الموارد البشرية في بداية كل شهر.

(ب) نظام الأجازات العارضة :

- وتتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات العارضة فيما يلي :
- يجوز للعامل الحصول على أجازة عارضة لمدة لا تزيد عن

يوميين في المرة الواحدة ولا تتجاوز ستة أيام خلال السنة
وتحسب الأجازة العارضة من أجازات الرصيد السنوي المقررة
للعامل .

- لا يجوز أن تتصل الأجازة العارضة بعطلة رسمية أو أجازة من
أي نوع آخر .

(ج) نظم الأجازات المرضية :

- وتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات المرضية فيما يلي :
- تخضع الأجازات المرضية لأحكام قانون العمل وقانون
التأمينات الاجتماعية المشار إليهما في هذه اللائحة .
- على العامل في حالة المرض الذي يمنعه من الحضور إلى
مقر العمل إبلاغ الشركة عن مرضه خلال ٢٤ ساعة على
الأكثر من تاريخ لقطاعه ..
- إذا تبين للجهة الطبية التي تعتمدها الشركة تمارض العامل
يكون للشركة الحق في حرمانه عن أجره مدة غيابه بالإضافة
إلى توقيع الجزاء المناسب عليه وفقاً لللائحة الجزاءات .
- للعامل الذي ثبت مرضه الحق في أجازة مرضية تحددها
الجهة الطبية المعتمدة لدى الشركة وتكفل بتصديق من رئيس
مجلس الإدارة أو من ينوبه.
- يصدر مجلس الإدارة قرار إداري بتنظيم الأجازات المرضية
ونظام العلاج الطبي للعاملين على حساب الشركة بتوصية من
إدارة الموارد البشرية وبالمستندات اللازمة لصنود القرار .

(د) نظم الأجازات الأخرى :

للعامل الذي أمضى في خدمة الشركة خمس سنوات متصلة الحق
في أجازة بأجر كامل لمدة شهر لأداء الحج أو العمرة وتكون هذه
الأجازة مرة واحدة خلال مدة خدمته ويجوز لرئيس مجلس إدارة

الشركة ولمرة واحدة أخرى التصديق للعامل بأجازه مماثلة لذات الغرض ولكنها بدون أجر بعد مضي خمس سنوات من تاريخ آخر عودة من الأمكن المقترحة .

(٩) نظام التأمينات الاجتماعية :

يتم تنفيذ نظام التأمينات الاجتماعية من خلال القواعد التالية :

(أ) يتم التأمين علي العاملين طبقا للقوانين السارية في جمهورية مصر العربية .

(ب) تقوم الشركة بدفع اشتراكات التأمينات الاجتماعية بصورة شهرية .

(ج) تتحمل الشركة النسبة المنصوص عليها بقانون التأمينات الاجتماعية ٢٦ % ويتحمل العامل ٧٤ % .

(د) يتم فتح ملف تأميني لكل عامل يتضمن الآتي :

- العقد .
- قرار استلام العمل .
- صورة من المؤهل الدراسي (إن وجد) .
- صورة من شهادة الميلاد .
- صورة من البطاقة الشخصية أو العائلية .
- استمارة (س ١) إخطار اشتراك مؤمن عليه ، ويكون أصل + صورة .

(هـ) يتم تسليم الملف إلى مكتب التأمينات التابع له الشركة مع الاحتفاظ بصورة من س ١ مسجل عليها الرقم التأميني ومواقع عليها من مكتب التأمينات بما يفيد الاستلام .

(و) في حالة استقالة العامل أو فصله أو انقطاعه يتم تحرير استمارة ٦ (إخطار بانتهاء اشتراك مؤمن عليه) ويتم اعتماده من المدير المختص (من له حق التوقيع) ويتم تسليمها إلى مكتب التأمينات التابع له الشركة .

(ز) يتم تعديل المرتبات الأساسية في يناير من كل عام بنسبة العلاوة السنوية الدورية التي يقرها قانون العمل ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وقررها ٧% من المرتبات الأساسية الخاضعة للتأمينات الاجتماعية وذلك على استمارة من ٢ يتم تسليمها إلى مكتب التأمينات .

(ح) يتم سداد المديونيات الشهرية المستحقة للتأمينات الاجتماعية المتضمنة (حصّة العامل + حصّة صاحب العمل) والتي تم استقطاعها من المرتب وذلك قبل يوم ١٥ من كل شهر .

(١٠) نظام المخالفات وتوقيع الجزاءات :

تتضمن نظام المخالفات العناصر التالية :

(أ) لائحة الجزاءات تصدر من مجلس الإدارة .

(ب) القواعد المنظمة لتوقيع الجزاءات طبقاً للائحة المرفقة وتتضمن

القواعد العامة التالية :

- كل عامل يخالف أحكام القانون أو عقد العمل أو اللوائح والتطبيقات السارية بالشركة يجازى تأديبياً بتوقيع الجزاء المناسب للمخالفة طبقاً للائحة.

- تصدر الإدارة لائحة للجزاءات تبين المخالفات والجزاءات

المناسبة لكل مخالفة والسلطة المختصة بتوقيع الجزاء

والإجراءات التي تتبع في التحقيق وتوقيع الجزاء المناسب .

- تعتمد لائحة الجزاءات من الجهة المختصة (مكتب العمل

التابع له الشركة) وتعلن للعاملين فور اعتمادها.

- يودع في ملف العامل نسخة من قرار الجزاء الخاص بأي

مخالفة لارتكابها.

- يجب قيد الجزاءات المالية التي توقع على العاملين بالشركة

في سجل خاص مع بيان سبب توقيعها واسم العامل ومقدار

أجره وأن يفرد لها حساب خاص ويكون الانصرف فيها طبقاً

لما يقره قانون العمل المصري والقرارات المنفذة له وفي إطار قواعد الصرف .

- من حسيطة غرامات الاجزاء الموقعة على العاملين لصالح الأغراض الثقافية والاجتماعية .

(١١) نظام إنهاء الخدمة :

يحدد نظام إنهاء الخدمة أسباب إنهاء خدمة العامل للأسباب والشروط والقواعد التالية :

(أ) انتهاء مدة العقد محدد المدة :

فوقاً لقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ ينتهي عقد العمل المحدد بمدة بانتهاء مدته ويجوز تجديده لمدة أو مدد أخرى باتفاق صريح بين الطرفين.

(ب) بلوغ من المعاش :

يجوز لصاحب العمل إنهاء عقد العمل إذا بلغ من المعاش (سن الستين من العمر) مع مراعاة أحكام قانون للتأمينات الاجتماعية.

(ج) الاستقالة :

- يجب أن تكون الاستقالة مكتوبة وغير مقرونة بأي شروط.
- تكون سلطة قبول الاستقالة هي ذات السلطة التي تملك التعيين.
- تقدم الاستقالة قبل شهر من آخر يوم عمل للموظف المستقيل.
- للموظف الراغب في الاستقالة إخطار إدارة الموارد البشرية في نفس يوم تقديم الاستقالة حتى يتم تحديد موعد للمقابلة الشخصية مع العامل المستقيل والبدء في إنهاء كافة الإجراءات المتعلقة به.

الملاحض

- يجب على المدير المسئول عن الموظف الراغب في الاستقالة أن يعتمد ظو طرفه من أي متعلقات خاصة بالشركة وذلك على نموذج إخلاء الطرف.
- يجب على المدير المسئول عدم توقيع الاستقالة للموظف قبل تسليمه كافة العهد والمتعلقات الخاصة بالشركة والموجودة في حوزة العامل.
- يتم عمل مقابلة شخصية مع الموظف المسئول لمعرفة أسباب الاستقالة والعرض على الإدارة بنتيجة المقابلة.

(د) الفصل :

- يجوز فصل العامل إذا ارتكب خطأ جسيماً طبقاً لما ورد بقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته في الحالات الآتية :
- إذا ثبت أن العامل انتحل شخصية غير صحيحة أو قدم شهادات مزورة .
 - إذا ارتكب العامل خطأ جسيماً نتج عنه أضراراً جسيمة لصاحب العمل بشرط أن يبلغ عنها الجهات المختصة خلال ٢٤ ساعة.
 - إذا تغيب العامل بدون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متصلة . هذا على أن يسبق للفصل إنذار كتابي .
 - إذا وجد العامل في حالة سكر بين أو تحت تأثير مخدر .
 - إذا قام العامل بإفشاء الأسرار الخاصة بالشركة وثبت ذلك بالدليل.
 - إذا اعتدى العامل على صاحب العمل أو من ينوب عنه.
 - إذا حكم على العامل نهائياً في جناية أو جلحة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة .

- وقص لائحة الجزاءات على المخالفات الأخرى الموجبه
تصل للعزل.

(هـ) عدم الوفاة البنية :

حالات المعز عن العمل ويتم فيها تطبيق القواعد والأحكام
الواردة فى قانون التأمينات الاجتماعية.

(و) الوفاة :

- فى حالة إضطر الشركة بوفاة أى عامل تقوم الشركة
بصرف مئة الوفاة للشخص المحدد بقرار العمل قبل
الوفاة أو لأحد أسرته وطبقاً لما ورد بقانون التأمينات
الاجتماعية .

- تصرف الشركة لأحد أسرة المتوفى أو لمن قام بتفقات
الجنزة ما يعادل أجر شهرين كاملين لمواجهة مصروف
الجنزة بعد أنى ٢٥٠ جنيه بعد توقيع الإقرار اللازم لذلك
كما تصرف مئة تعادل أجر شهر الوفاة كعلاً والشهرين
التالين للوفاة لورثة المتوفى كما تقتزم الشركة بتفقات
تجهيز ونقل الجثمان لدخل جمهورية مصر العربية .

(١٧) نظام التفاهات :

يضع مدير إدارة الموارد البشرية نظاماً لتلقى الشكوى من العاملين وسرعة
جسمها ويراعى فى هذا النظام أن يقدم للعامل الشكوى لرئيسه المباشر أولاً فإذا
لم يكتف بالإجراءات التي اتبع بشأنها جاز له النظام لرئيس مجلس الإدارة أو من
يفوضه.

ملحق رقم (٦)

نموذج خرائط سير طلب الحصول على إمدادات من المواد بإحدى الشركات

اسم المنتج (أو الجزء) خريطة عمليات طلب الحصول على إمدادات من المواد				
تبدأ الخريطة من مكتب رئيس القسم وتنتهى فى السكرتارية .				
أمر رقم حجم الإنتاج القسم كشف رقم				
الممثل عن إعداد الخريطة تاريخ الإعداد مرافقات				
مسافة الانتقال بالمتري	الزمن	الرمز	عمليات التشغيل	ملاحظات
		○	الكتابة العادية للطلب بواسطة رئيس القسم	
		▽	على مكتب المشرف فى انتظار الساعى لتوصيلها	
١٠٠٠		← ١	نقلها بواسطة الساعى لسكرتير رئيس القسم	
١٥		⬢ ٢	على مكتب السكرتارية فى انتظار	

	كتابتها على الحاسب الآلي			
	كتابتها على الحاسب الآلي	٢		
	نقلها بواسطة المعاي لرئيس القسم	٢ ←		
	على مكتب رئيس القسم في انتظار الموافقة	٣		
	دراسة ، موافقة وختم (توقيع - ختم)	٣		
	على مكتب رئيس القسم في انتظار المعاني	٤		
	نقلها لقسم المشتريات	٣ ←	٢٠٠	
	على مكتب رئيس قسم المشتريات (في انتظار الموافقة)	٥		
	فحص وموافقة	٢		
	على مكتب رئيس قسم المشتريات في انتظار المعاني	٦		

الملاحق

	نقلها إلى السكرتارية	<div data-bbox="505 176 588 234">← ٤</div> <div data-bbox="515 263 583 321">٧</div>		٢٥
ملخص :				
٣	• عدد عمليات التشغيل .			
٧	• عدد التأخيرات .			
٢	• عدد مرات الفحص .			
٤	• عدد مرات النقل .			
٣٠٤٠ متر	• إجمالي مسافة النقل .			

ملحق رقم (٧)

١/٧ دليل المواطن

فى الحصول على رخصة بناء

لأولاً المستندات التى يجب عليك تجهيزها مقدماً :

- ١- رسم مباحى لقطعة الأرض .
- ٢- رسم هندسى (كروكى) من المديرية العامة للإسكان .
- ٣- استمارة إحصاء .
- ٤- طلب ترخيص بناء .
- ٥- رسالة الاستشارى بالمسئولية عن المبنى .
- ٦- دفتر الحسابات الإشتائية .

أخى المواطن :

تيسيراً عليك فى الحصول على رخصة بناء نقدم لك هذا الدليل الذى يتضمن :
لأولاً المستندات التى يجب تجهيزها مقدماً .

ثانياً : الإجراءات التى يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على
رخصة بناء .

عليك إذن مراعاة قراءة هذا الدليل جيداً واستيعاب محتوياته حتى يتسنى
لك الحصول على الخدمة بأقل جهد وفى أسرع وقت ممكن .

ثانياً الإجراءات التى يجب عليك إتباعها مع السلطات المختصة :

- ١- لتوجه إلى المديرية العامة للإسكان للحصول على رسم هندسى (كروكى).
 - ٢- تجهيز واستيفاء المستندات التالية :
- ١/٢ رسم مباحى لقطعة الأرض .
- ٢/٢ استمارة إحصاء .

٢/٢ طالب ترخيص بناء .

٤/٢ رسالة الاستشارى بتحمل مسئولية المبنى .

٥/٢ دفتر الحسابات الإثباتية .

٣- تقديم طالب ترخيص البناء والمستندات السابقة إلى قسم ترخيص البناء
بدفتره شؤون البناء والعقونة - المديرية العامة للشئون الهندسية .

٤- انتظار المقتضى المسئول عن معاينة الموقع .

٥- مراجعة قسم التراخيص بدفتره شؤون البناء والعقونة لتحديد موعد سداد

الرسوم المقررة

٦- سداد الرسوم المقررة .

٧- استلام الرخصة من قسم التراخيص .

٧/٢ دليل الموظف

فى منح ترخيص بناء

أخى الموظف :

تيسيراً عليك فى منح ترخيص بناء للمواطنين نقدم لك هذا الدليل الذى يتضمن :

- ١- إجراءات تقديم الخدمة .
- ٢ - المستندات والنماذج المستخدمة .
- ٣- الأقسام المعنية بإجراءات منح الترخيص .

لذا يرجى :

استيعاب محتويات هذا الدليل جيداً من أجل تيسير عملية تقديم الخدمة وتطبيق القوانين واللوائح والأوامر المحلية المنظمة لها .

إرشادات عامة للموظف :

- ١- يرجى الإلمام الكامل بالشروط والضوابط المتعلقة بمنح ترخيص البناء .
- ٢ - الدقة فى مراجعة البيانات الواردة فى المستندات والنماذج التى يتقدم بها للمراجع .
- ٣- التأكد من صحة جميع المستندات التى يتقدم بها للمراجع .
- ٤- مراعاة التيسير على المراجعين ومعاونتهم فى استيفاء البيانات المطلوبة بالنماذج المستخدمة ، وفهم شروط منح الترخيص جيداً .

إجراءات منح ترخيص بناء

م	الإجراءات	الجهة المسؤولة	المستندات والنماذج المستخدمة
١	استلام طلب الترخيص من المراجع والمستندات المرفقة	- قسم ترخيص البناء . - دائرة شؤون البناء والعنونة بالمديرية العامة للشؤون الهندسية .	- طلب ترخيص . - رسم مساحي للقطعة الأرض . - رسم هندسي (كروكي) . - استمارة إحصاء . - رسالة الاستشاري . - دفتر الحسابات الإشتاتية .
٢	مرجعة للمستندات والنماذج .	- قسم ترخيص .	- المستندات السابقة .
٣	إرسال النماذج والمستندات إلى وحدة ترخيص المرافق (كهربية - مياه - تليفون - صرف صحي) .	- وحدة ترخيص المرافق (بالبلدية) .	- نموذج طلب تحديد مميزات المرافق .
٤	مرجعة للنماذج .	- وحدة ترخيص المرافق .	- نموذج طلب تحديد مميزات المرافق .
٥	معاينة الموقع للتأكد من وجود مباني قديمة من ضمنه .	- قسم ترخيص .	- تقرير مستقل .
٦	فحص النماذج والمستندات ودراسة الرسومات الهندسية.	- قسم التخطيط .	- جميع النماذج والمستندات السابقة .
٧	تحصيل الرسوم المقررة .	- دائرة الإيرادات .	- إيصال .
٨	استيفاء بركات ترخيص .	- قسم ترخيص .	- الرخصة .
٩	اعتماد الرخصة .	- مدير الدائرة ونائب رئيس البلدية .	- الرخصة .
١٠	حفظ المستندات والنماذج .	- قسم ترخيص .	- المستندات .
١١	متابعة تنفيذ شروط البناء .	- قسم التخطيط .	- صورة الرخصة .

ملحق رقم (٨)

نموذج لبطاقة توصيف الوظائف يلخى إدارات ترتيب وموازنة الوظائف -
التابعة للإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف - الجهاز المركزى للتنظيم
والإدارة - جمهورية مصر العربية

اسم الوظيفة : مدير إدارة ترتيب وموازنة وظائف .

لدرجة المالية : الأولى .

المجموعة النوعية : وظائف للتنمية الإدارية .

الوصف العام :

- تقع هذه الوظيفة على رأس إحدى الإدارات التابعة لإدارة عامة بالإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف .
- وتختص هذه الوظيفة بالإشراف ومراجعة أو الاشتراك فى تنفيذ أعمال الإدارة وكذا الدراسات والبحوث فى مجال ترتيب وموازنة الوظائف فى إحدى قطاعات الدولة .

الواجبات والمسئوليات :

- يقوم بالإشراف العام على العاملين بالإدارة ويوزع العمل بينهم فى ضوء خبرات وإمكانيات كل منهم ويتابع تنفيذها وذلك بالإطلاع على المكاتبات التى ترد للإدارة والتأشير عليها بالتعليمات الواجبة للتطبيق وتوزيعها على الباحثين ومتابعة الانتهاء منها فى الأوقات المحددة - وتفسير ما يغمض على الباحثين من تعليمات .
- يعقد الاجتماعات مع الباحثين بالإدارة لشرح أهداف العمل وخطته ويراجعه ومناقشة أو ضاع العمل وتحديد المشاكل والاختلافات واقتراح الحلول المناسبة فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

- يقوم بتكريب المرؤوسين على العمل وخاصة الجدد منهم.
- يراجع الدراسات الخاصة بمشروعات ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي
- مراجعة تفصيلية في ضوء القواعد المتفق عليها بغرض الموازنة بين الاعتبارات المختلفة في عمليات التقييم والتأكد من أن التقرير قد اشتمل على كافة الجوانب الشككية ويرجع بصفة خاصة تطيل الوظائف وتقييمها للتأكد من سلامة التقييم المحدد لها
- يراجع ويبدى الرأي في التقارير والدراسات الخاصة بموازنات الباب الأول (أجور) الخاصة بالجهات الواقعة في نطاق الإدارة مراجعة تفصيلية في ضوء القواعد والتطبيقات الصادرة ، كذلك التأكد من أن التقرير اشتمل على كافة العناصر الشككية والفنية المطلوبة . ويتولى بصفة خاصة التحقق من صحة تطبيق القوانين المختلفة في شؤون التوظيف ومراجعة تمويل الوظائف العليا بصفة خاصة في ضوء الاحتياجات المرحلية وكذا المذكرات التي تعد في شأن مقترحات التمويل في موازنات الجهات الداخلة في اختصاص الإدارة خلال السنة المالية ويرفع نتائج أعماله للمدير العام للتصريح له .
- يتصل بالجهات الواقعة في اختصاصات الإدارة للوقوف على المشاكل التي يعاني منها نواحي ترتيب وموازنة الوظائف وتقديم المقترحات مشفوعة بالرأي الفني فيها .
- يشترك في عضوية اللجان الخاصة بإعداد موازنات الوظائف ومشروعات الترتيب أو توزيع الصالة وتقديم المشورة الفنية والتعليمات والتوجيهات الخاصة بذلك - مع نقل صورة كاملة لما يتم في هذه اللجان إلى المستوى الإشرافي الأعلى لأخذ الرأي فيها أولاً بأول وخاصة في الموضوعات التي ليس لها سوابق.
- إعداد برامج الأجازات السنوية للعاملين بالإدارة للتابعة له.
- إعداد تقارير الكفالية السنوية للعاملين حسب التعليمات الصادرة تمهيداً

للعرض على المدير العام المختص بغرض تقييم المرؤوسين .

شغل الوظيفة :

- مؤهل عالي مناسب .
- قضاء مدة بيئية قدرها ست سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأولى مباشرة .

رقم الإيداع

٢٠١٢/١٣٦١٤

ترقيم الدولى

٩٧٨-٩٧٧-٤٢٢-٢٥٧-٨



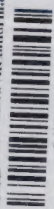
أ.د. محمد محمد إبراهيم

أستاذ إدارة الأعمال
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

المؤلف في سطور

- أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية .
- خبير استشاري في الإدارة ورئيس مجلس إدارة المركز العربي للتدريب والاستشارات الإدارية (اميرتاك) .
- شغل المناصب الادارية المختلفة في الجامعة بدءاً من رئيس قسم إدارة الأعمال وحتى رئيساً لجامعة المنوفية .
- عمل مستشاراً وعضو مجلس إدارة لكثير من شركات قطاع الأعمال في مصر والمؤسسات الدولية .
- شارك في إعادة هيكلة الكثير من المؤسسات المصرية والعربية .
- صدر للمؤلف مجموعة متعددة من الكتب والمؤلفات من بينها :
 - إدارة الجودة
 - إدارة الموارد البشرية
 - الجودة
 - الإدارة واداء
 - والخاصة
 - إدارة التسويق
 - اعداد وك
 - والأكاديب
 - التسويق
 - إعادة الهيكلة
 - للتعامل مع
 - المدير والاتجاهات الحديثة في الإدارة
 - إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية
 - ثورة المعلومات

Bibliotheca Alexandrina



1153011

0195900000043124

30.00

دار الكتب والوثائق القومية

رسالة شكر... ورجاء... وتنبيه...!!

أما رسالة الشكر ، فأتوجه بها إلى القيادات الإدارية المخلصة التي تعمل في صمت من أجل مصلحة الوطن بعيداً عن الضجيج والصياح .

أما الرجاء فأرجو أن تكون صفحات وأسطر هذا الكتاب اسهاماً متواضعاً في اصلاح منظومة العمل الإداري بمؤسسات الدول العربية والمصرية وهي على اعتاب وثبة جديدة نحو مستقبل أفضل مأمول .

أما التنبيه ، فإننا ندق جرس انذار بأن إهمال منظومة الاصلاح الإداري إنطلاقاً من علاج ظاهرة الانقلاط الوظيفي بمؤسسات الدولة سوف يجعل من نهضة الدول العربية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة حلماً بعيد المنال ، لذا فإنني أنبه إلى ضرورة أخذ هذا الموضوع مأخذ الجد ، حيث لا نهضة إقتصادية أو سياسية أو اجتماعية بدون البدء بإصلاح وهيكله الجهاز الإداري للدولة . وبالتالي فإن القيادة السياسية معنية بعلاج هذه الظاهرة الآن دون إبطاء .

ونأمل أن تكون رسالتنا في هذا العمل خالصة لوجه الله أولاً ثم مصلحة هذا الوطن والإجيال القادمة .